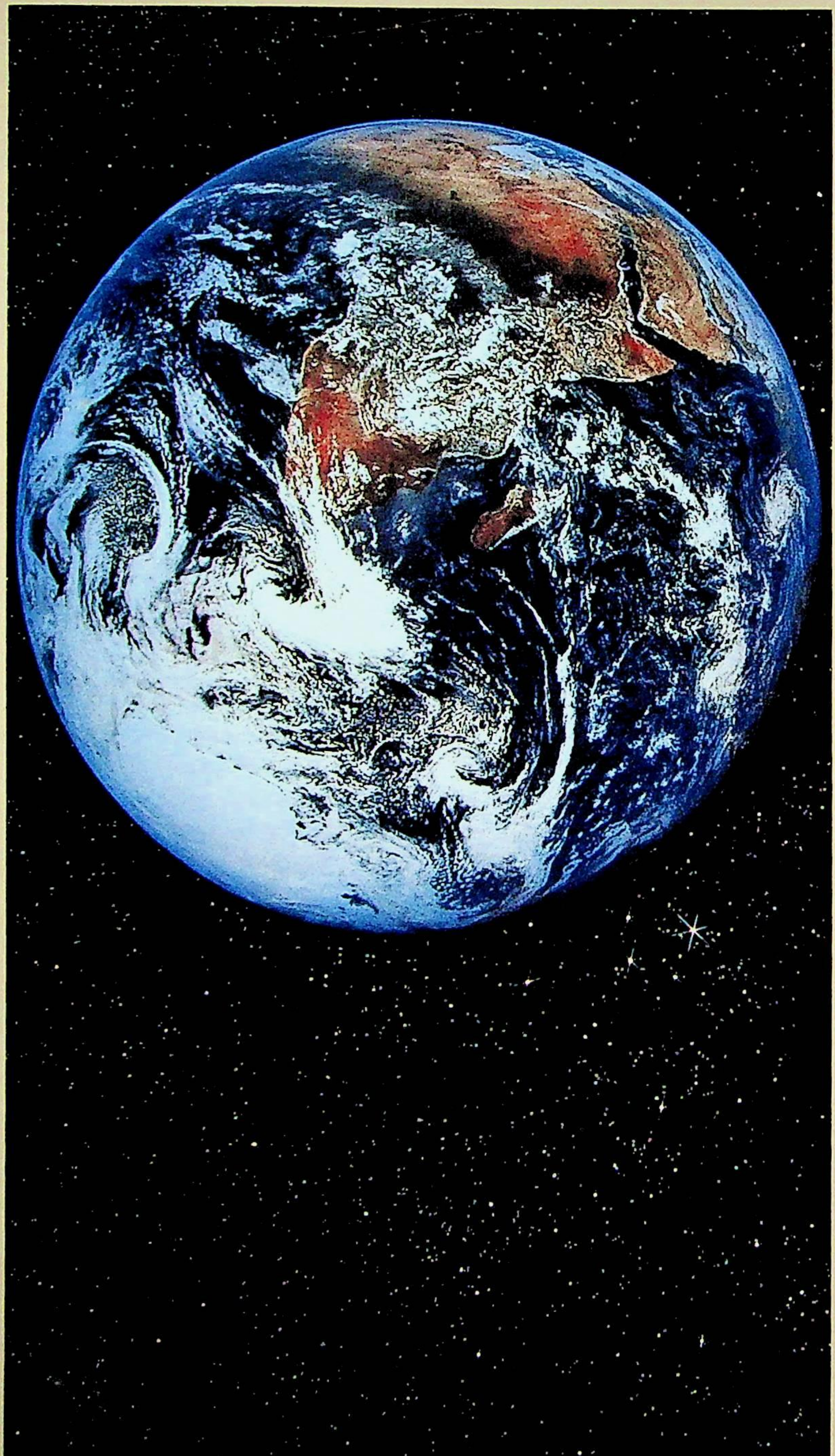
יעדים ומשימות בדיגיטל אירופה
הפילוסופיה והאתיקה של דיגיטל



digital

1989

לשימוש פנימי בלבד

״דיגיטל היא חברה אחת, עם אסטרטגיה אחת ועם מסר אחד״

קן אולסן, נשיא.

דיגיטל נטלה על עצמה משימה קשה. מטרתנו היא לקשר בין כל חלקי הארגון - המשרד, אולם הייצור, המעבדה, מחלקת ההנדסה - מן המחשב השולחני ועד למרכז הנתונים. אנו יכולים לקשר בין כל המערכות בבניין אחד; אנו יכולים לקשר בין מספר בניינים באותו האתר; או באתרים מרוחקים; אנו יכולים לקשר ארגון שלם מסביב לעולם. אנו מציעים לקשר חברה שלמה, מן המסד עד הטפחות, באמצעות רשת תקשורת יחידה המקיפה את פקיד המשלוחים, המזכירה, המנהל, סגן הנשיא ואפילו הנשיא.

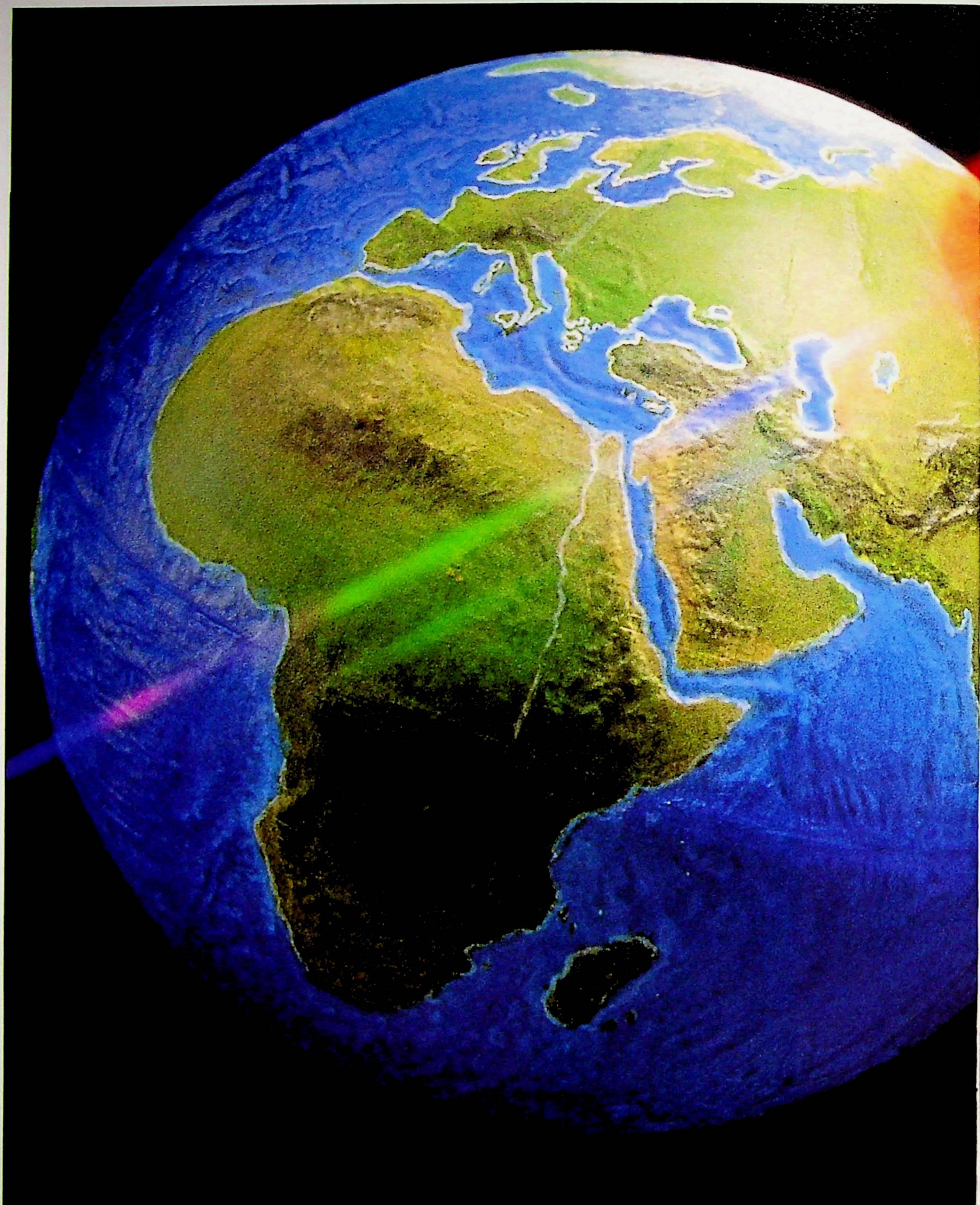
הקושי במשימתנו נמצא מעבר לאתגרים הטכניים הכרוכים בהגשמתה. השינוי הופך למרכיב מכריע. חברות מתקדמות מנתחות את המיבנה האירגוני שלהן, מבינות את יעדיהן, ואז משנות לחלוטין את הדרך שבה הן עושות עסקים, כדי להיות תחרותיות ויעילות יותר בהשגת אותם יעדים. הן מכירות בתועלת שבחיבור כלל החברה ברשת מחשבים אחת, נגישה ופשוטה להפעלה כמכשיר טלפון.

אך בחברות רבות אחרות, מתרחש המעבר לרשתות תקשורת ממוחשבות פתוחות, כלל-אירגוניות בקצב איטי בהרבה, בגלל גישות מסורתיות הדוגלות במיחשוב ריכוזי מבלי שיתכוונו לכך. העומדים בראש חברות אלה מעכבים ומחניקים את מידת המעורבות והיצירתיות של רבים מעובדיהן, על-ידי הגבלה של זמינות המידע וזרימתו החופשית ברחבי האירגון.

באירגון עתידי שאנו מציעים, יוצרת זרימת המידע החופשית עניין, הנעה (מוטיבציה) והתלהבות, ותורמת לאחדות החברה. המידע הופך לגורם מאיץ פנימי חשוב, וכלכלי תחרותי רב-עוצמה.

דיגיטל של היום היא במידה רבה אירגון מסוג זה. הפכנו לחברה מאוחדת באמת, עם אסטרטגיה ברורה אחת, ועם מסר חזק אחד, וכל עובד בחברה פועל לקראת מטרה משותפת. עם זאת הצלחנו לשמור על רוח של יזמות. הגענו לכך על-ידי אירגון מן הסוג שאנו מציעים לקראת העתיד, אירגון מאוחד שחלקיו מקושרים ביניהם באמצעות רשת מחשבים נגישה וקלה לשימוש.

מכתב הנשיא
בדו״ח השנתי
8 בספטמבר 1986



הקדמה

החזון שלנו הוא עבודה משותפת באירגון משולב. לשם כך על כולנו להבין את משימתנו, ואת היעדים להם יכול כל אחד מאתנו לתרום את מיטב כישוריו.

חוברת זו מכילה את פרטי המשימות והיעדים המעודכנים המיועדים להנחות את יחסי הגומלין של דיגיטל עם לקוחותיה בעולם כולו.

מאז 1984 שקד צוות הניהול האירופי על עיון ובדיקת רשימת המשימות והיעדים, והכניס בה שינויים קלים, כדי לשקף את האסטרטגיה הנוכחית שלנו ואת שינויי השוק. השנים 1982-1984 אופיינו במאמץ ביזור למדינות השונות. ארבע השנים הבאות הוקדשו למאמץ "להפוך את דיגיטל לחברה שקל יותר לעשות עמה עסקים". המהדורה המעודכנת שבידיכם מדגישה את השילוב הכולל של החברה, תוך חיזוק ההתמקדות ביעדינו הקודמים.

בנוסף מכילה החוברת שני מיזכרים בנושא מדיניות החברה: הפילוסופיה של דיגיטל, והאתיקה העיסקית של דיגיטל. ביחד הם מהווים מדריך לפעילויות ולהתנהגות של דיגיטל, אשר מאז ומתמיד היו הבסיס להצלחתנו וימשיכו להוות בסיס להצלחה בעתיד.

אני תקוה כי רבים יבחינו בשינויים שהתרחשו. זו תהיה ההוכחה לתועלת שבתרומתכם ובמאמצינו. לאלה מביניכם הפוגשים לראשונה ברשימת המשימות והיעדים, אני קורא לתת לעקרונות אלה להנחות את תרומתכם להצלחתנו, בעבודת צוות ומתוך תחושת סיפוק.

פייר קרלו פאלוטי

משימות ויעדי דיגיטל

לזכות בהכרה כספק הטוב ביותר של מערכות מידע ורשתות תקשורת משולבות ושל שירותים באיכות גבוהה, לתמיכה בלקוחות בעולם כולו.

מה משמעות הצהרת המשימה?

לזכות בהכרה... אנו רוצים להיות הטובים ביותר ושלקוחותינו יידעו זאת.

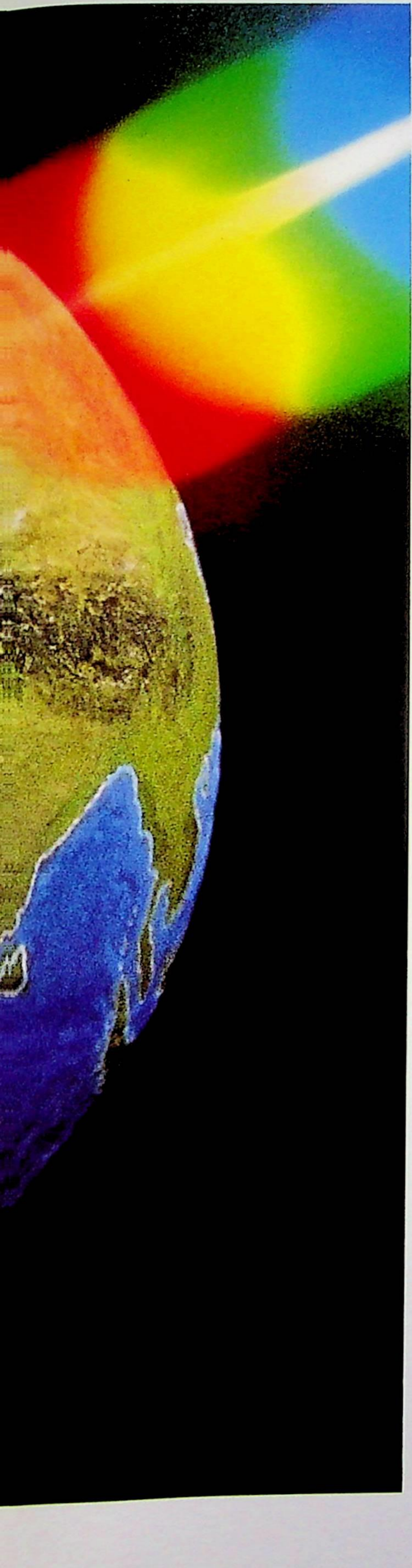
הספק הטוב ביותר... אנו ספק בינלאומי אמין שקל לעשות אתו עסק.

באיכות גבוהה... הנמדדת לפי מידת שביעות הרצון של לקוחותינו והעמידה בתקנים המחמירים ביותר בענף.

מערכות מידע ורשתות תקשורת משולבות... הדרך שבה חברה משיגה נתונים, משתפת, משלבת ומשתמשת בהם כדי לעמוד במשימותיה, להגביר את תפוקתה ואת התחרותיות שלה ולתכנן את התפתחותה. דרך זו כוללת מיגוון רחב של מוצרים תואמים לטיפול במידע, המתאימים לעבודה בסביבת מיחשוב הטרוגנית רב-יצרנית, החל בתחנת העבודה המותאמת למשתמש וכלה במחשבי ענק הפועלים ללא הרף, בקצב של מיליוני פעולה בשניה, בלווי תמיכה באמצעות מערך שלם של כלי תוכנה, יישומים ושירות ייעוץ, משולבים ברשתות תקשורת ובארכיטקטורות מסדי נתונים פנימיות וחיצוניות.

ושל שירותים... המיגוון הרחב ביותר של שירותים, למן הקשר הראשוני ועד סוף חיי המוצר, וכל סוג שירות שלו ערך מוסף המסייע ללקוח בתיכנון, פיתוח וניהול מערכות המידע ורשתות התקשורת שלו, תוך הצבת תקן של יעילות לענף המחשבים כולו, והמשך קביעת קצב ההתקדמות של טכנולוגיות שירות.

לקוחות בעולם כולו... החל באיש המקצוע היחיד וכלה באירגון הרב-לאומי הגדול ביותר, על כל אתריו.



״דיגיטל היא חברה אחת, עם אסטרטגיה אחת ועם מסר אחד״

קן אולסן, נשיא.

דיגיטל נטלה על עצמה משימה קשה. מטרתנו היא לקשר בין כל חלקי האירגון - המשרד, אולם הייצור, המעבדה, מחלקת ההנדסה - מן המחשב השולחני ועד למרכז הנתונים. אנו יכולים לקשר בין כל המערכות בבניין אחד; אנו יכולים לקשר בין מספר בניינים באותו האתר; או באתרים מרוחקים; אנו יכולים לקשר אירגון שלם מסביב לעולם. אנו מציעים לקשר חברה שלמה, מן המסד עד הטפחות, באמצעות רשת תקשורת יחידה המקיפה את פקיד המשלוחים, המזכירה, המנהל, סגן הנשיא ואפילו הנשיא.

הקושי במשימתנו נמצא מעבר לאתגרים הטכניים הכרוכים בהגשמתה. השינוי הופך למרכיב מכריע. חברות מתקדמות מנתחות את המיבנה האירגוני שלהן, מבינות את יעדיהן, ואז משנות לחלוטין את הדרך שבה הן עושות עסקים, כדי להיות תחרותיות ויעילות יותר בהשגת אותם יעדים. הן מכירות בתועלת שבחיבור כלל החברה ברשת מחשבים אחת, נגישה ופשוטה להפעלה כמכשיר טלפון.

אך בחברות רבות אחרות, מתרחש המעבר לרשתות תקשורת ממוחשבות פתוחות, כלל-אירגוניות בקצב איטי בהרבה, בגלל גישות מסורתיות הדוגלות במיחשוב ריכוזי מבלי שיתכוונו לכך. העומדים בראש חברות אלה מעכבים ומחניקים את מידת המעורבות והיצירתיות של רבים מעובדיהן, על-ידי הגבלה של זמינות המידע וזרימתו החופשית ברחבי האירגון.

באירגון עתידי שאנו מציעים, יוצרת זרימת המידע החופשית עניין, הנעה (מוטיבציה) והתלהבות, ותורמת לאחדות החברה. המידע הופך לגורם מאיץ פנימי חשוב, וכלכלי תחרותי רב-עוצמה.

דיגיטל של היום היא במידה רבה אירגון מסוג זה. הפכנו לחברה מאוחדת באמת, עם אסטרטגיה ברורה אחת, ועם מסר חזק אחד, וכל עובד בחברה פועל לקראת מטרה משותפת. עם זאת הצלחנו לשמור על רוח של יזמות. הגענו לכך על-ידי אירגון מן הסוג שאנו מציעים לקראת העתיד, אירגון מאוחד שחלקיו מקושרים ביניהם באמצעות רשת מחשבים נגישה וקלה לשימוש.

מכתב הנשיא
בדו״ח השנתי
8 בספטמבר 1986

הקדמה

החזון שלנו הוא עבודה משותפת באירגון משולב. לשם כך על כולנו להבין את משימתנו, ואת היעדים להם יכול כל אחד מאתנו לתרום את מיטב כישוריו.

חוברת זו מכילה את פרטי המשימות והיעדים המעודכנים המיועדים להנחות את יחסי הגומלין של דיגיטל עם לקוחותיה בעולם כולו.

מאז 1984 שקד צוות הניהול האירופי על עיון ובדיקת רשימת המשימות והיעדים, והכניס בה שינויים קלים, כדי לשקף את האסטרטגיה הנוכחית שלנו ואת שינויי השוק. השנים 1982-1984 אופיינו במאמץ ביזור למדינות השונות. ארבע השנים הבאות הוקדשו למאמץ "להפוך את דיגיטל לחברה שקל יותר לעשות עמה עסקים". המהדורה המעודכנת שבידיכם מדגישה את השילוב הכולל של החברה, תוך חיזוק ההתמקדות ביעדינו הקודמים.

בנוסף מכילה החוברת שני מיזכרים בנושא מדיניות החברה: הפילוסופיה של דיגיטל, והאתיקה העיסקית של דיגיטל. ביחד הם מהווים מדריך לפעילויות ולהתנהגות של דיגיטל, אשר מאז ומתמיד היו הבסיס להצלחתנו וימשיכו להוות בסיס להצלחה בעתיד.

אני תקוה כי רבים יבחינו בשינויים שהתרחשו. זו תהיה ההוכחה לתועלת שבתרומתכם ובמאמצינו. לאלה מביניכם הפוגשים לראשונה ברשימת המשימות והיעדים, אני קורא לתת לעקרונות אלה להנחות את תרומתכם להצלחתנו, בעבודת צוות ומתוך תחושת סיפוק.

פייר קרלו פאלוטי

משימות ויעדי דיגיטל

לזכות בהכרה כספק הטוב ביותר של מערכות מידע ורשתות תקשורת משולבות ושל שירותים באיכות גבוהה, לתמיכה בלקוחות בעולם כולו.

מה משמעות הצהרת המשימה?

לזכות בהכרה... אנו רוצים להיות הטובים ביותר ושלקוחותינו יידעו זאת.

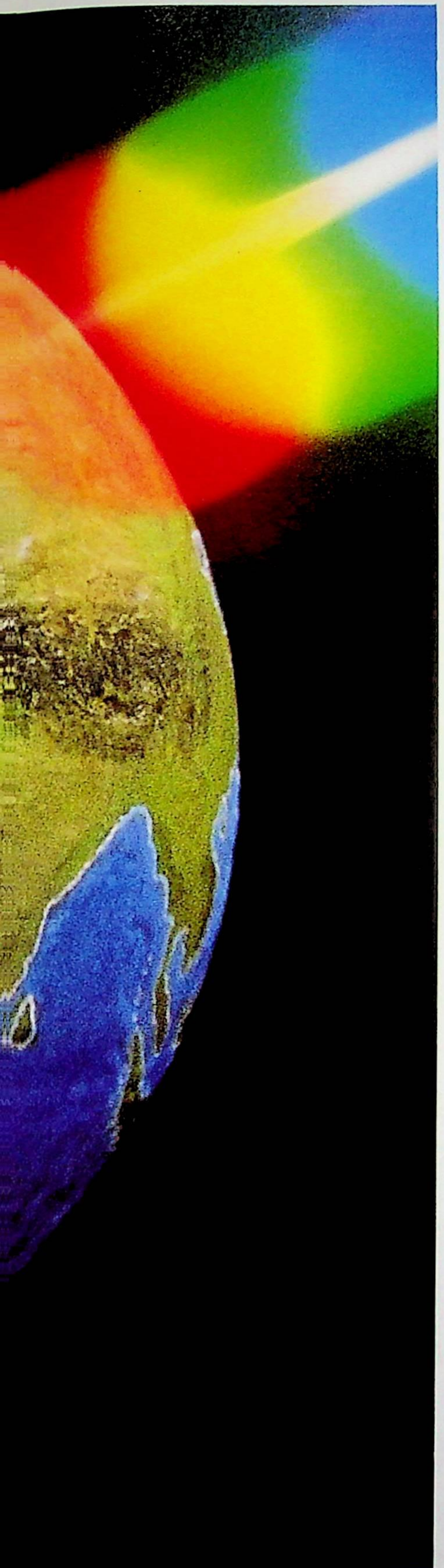
הספק הטוב ביותר... אנו ספק בינלאומי אמין שקל לעשות אתו עסק.

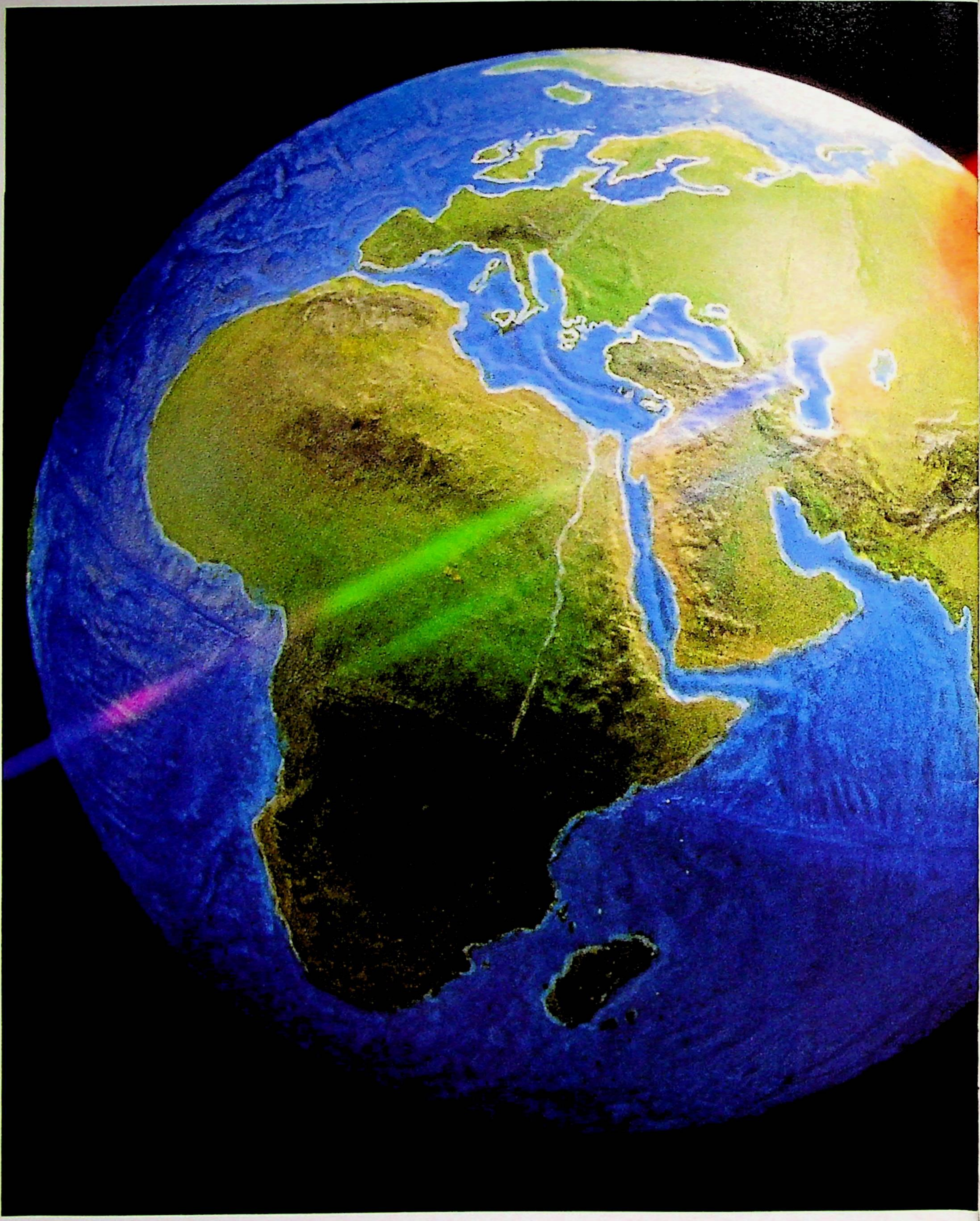
באיכות גבוהה... הנמדדת לפי מידת שביעות הרצון של לקוחותינו והעמידה בתקנים המחמירים ביותר בענף.

מערכות מידע ורשתות תקשורת משולבות... הדרך שבה חברה משיגה נתונים, משתפת, משלבת ומשתמשת בהם כדי לעמוד במשימותיה, להגביר את תפוקתה ואת התחרותיות שלה ולתכנן את התפתחותה. דרך זו כוללת מיגוון רחב של מוצרים תואמים לטיפול במידע, המתאימים לעבודה בסביבת מיחשוב הטרוגנית רב-יצרנית, החל בתחנת העבודה המותאמת למשתמש וכלה במחשבי ענק הפועלים ללא הרף, בקצב של מיליוני פעולה בשניה, בלווי תמיכה באמצעות מערך שלם של כלי תוכנה, יישומים ושירות ייעוץ, משולבים ברשתות תקשורת ובארכיטקטורות מסדי נתונים פנימיות וחיצוניות.

ושל שירותים... המיגוון הרחב ביותר של שירותים, למן הקשר הראשוני ועד סוף חיי המוצר, וכל סוג שירות שלו ערך מוסף המסייע ללקוח בתיכנון, פיתוח וניהול מערכות המידע ורשתות התקשורת שלו, תוך הצבת תקן של יעילות לענף המחשבים כולו, והמשך קביעת קצב ההתקדמות של טכנולוגיות שירות.

לקוחות בעולם כולו... החל באיש המקצוע היחיד וכלה באירגון הרב-לאומי הגדול ביותר, על כל אתריו.





הצהרת מיצוב

חברת דיגיטל היא המובילה בעולם במערכות מחשבים בתקשורת.

באמצעות החדשנות, אנו מובילים בשוק עם משפחת המוצרים התואמים שלנו, עם רשתות התקשורת הפתוחות ומערכות המידע המשולבות במלואן.

תמצא כי אנו פתוחים, ידידותיים ונאמנים למחויבותנו לאספקת מערכות ופתרונות שיסייעו לך להגדיל את יתרונך התחרותי.

אנו שותפיך לטווח ארוך.

מטרת היעדים

- על כל העובדים להבין את יעדי החברה, ולהשתמש בהם כקווים מנחים להתנהגותם ולתפוקתם בעבודה. על היעדים לתרום לגאוות העובדים על היותם עובדי דיגיטל, ולהשפיע על איכות ופריון עבודתם.
- על כל העובדים להיות מסוגלים להסביר את רשימת היעדים לעמיתיהם ולחבריהם (וכן ללקוחות).
- לקוחות שראו במקרה את רשימת היעדים אמורים להבינם, לשמוח על קיומם (אף שהרשימה לא נכתבה מתוך כוונה לפרסמה מחוץ לחברה), ולהבחין בדבקותה של דיגיטל באיכות.
- לפיכך מופיע כל יעד בליווי הסבר קצר, שישמש ככלי עזר למנהלים להסברת היעדים לעובדיהם. ההסבר מנוסח בשפה ברורה ומיועד לאוכלוסיה רב-לאומית.

ברצוננו להקים יחסי שותפות עם לקוחות מפתח אסטרטגיים, שותפות שהיא מעבר למכירת מערכות. אנו מעונינים במערכת יחסים עמוקה יותר, שמשמעותה סיפוק הדדי והשקעה ארוכת-טווח של שני הצדדים. אנו שואפים להשיג את החלק הארי של השקעת לקוחותינו האסטרטגיים במערכות מידע. המסר שלנו אליהם הוא: "דיגיטל יכולה לעזור לכם לשלב את ארגונכם ואת שותפיו, ולהציע גמישות מערכות גדולה יותר, שתאפשר לכם לשנות את הדרך שבה אתם עושים עסקים, ככל שישתנו דרישות לקוחותיכם".

אנו משתפים פעולה עם מפתחי יישומים מובילים ועם ערוצי הפצה נוספים כדי להשלים ולהעשיר את היצע הפתרונות שלנו ואת מאמצי השיווק ולהגיע למירב האיכות, הרווח, והיקף המכירות, בדיוק בסדר זה.

השוק

1. **להפוך לשותף מועדף במערכות מידע מבוזרות כלל-ארגוניות ובין-ארגוניות.**
קיימת בשוק הכרה גוברת כי המיחשוב המבוזר הוא שיטת תגובה יעילה יותר לצרכים עיסקיים משתנים. אנו נשתמש בעמדת ההובלה של דיגיטל במיחשוב מבוזר על מנת לבנות תיק מוצרים, שירותים ויישומים, הן מתוצרת דיגיטל והן מתוצרת שותפיה. נפתח במלואם כשרים ויכולות לשיווק ומכירת פתרונות מיחשוב כלל-ארגוניים.
נעשה מאמץ להביא לפיתוח יישומים על-ידי דיגיטל ועל-ידי שותפיה בסביבת המיחשוב האירגונית המורחבת של דיגיטל (Digital Extended Enterprise Computing Environment) ובמיוחד בארכיטקטורות מיחשוב חדישות של דיגיטל כגון DECwindows, ארכיטקטורת שילוב יישומים (AIA), ארכיטקטורת עיבוד תנועות מבוזר Distributed Transaction Processing Architecture וארכיטקטורת מסמכים מורכבים (CDA). הדבר יאפשר לדיגיטל להפוך לספק מועדף בעיני לקוחות ושותפי שיווק כאחד, לפיתוח כל סוגי היישומים.

2. **להקים ולטפח עמדה איתנה בשוק המיגזר הציבורי.**
המיגזר הציבורי כולל את הקהיליה המדעית, החינוך וההשכלה הגבוהה, המחקר, מוסדות סיעוד ובריאות, מוסדות ציבור ועוד. לשווקים אלה נודעת השפעה מכרעת על ענף מערכות המידע בכללותו, ולהעמדתה האיתנה של דיגיטל בשווקים אלה יש השפעה חיובית על שווקים אחרים. כמו כן אנו שואפים להיות אזרחים טובים בקהילות שבהן אנו פועלים, באמצעות תרומתנו לצרכים החברתיים במיגזר הציבורי.

3. **להיות שותף מועדף בתעשיות הייצור.**
מוצרינו מתאימים מאוד לתעשיות הייצור, ובמשך השנים פיתחנו הבנה וידע נרחבים של אופי היישומים והצרכים בתעשיות אלה. דיגיטל היא חברה יצרנית, ואנו עצמנו משתמשים במוצרים שאנו מוכרים לאחרים. נפתח אסטרטגיית תיק יישומים לכל אחת מתעשיות הייצור, ובו יישומים קנויים מצד-שלישי מפיתוח עצמי, משיווק משותף או במסגרת רשימת ההפניות (Referred).

4. **להיות שותף מועדף בתעשיות השירותים הציבוריים והפרטיים.**
במסגרת יעד זה אנו מתייחסים לתעשיות השירות הציבורי ושירותים פרטיים כגון בנקאות, מכירות קמעוניות/הפצה, ביטוח, תעבורה. אנו מבינים את צרכיהם ומציעים מערכות פתרון ייעודיות לכל ענף. נפתח ארכיטקטורות יישומיות המבוססות על הבנה מעמיקה של הדרישות העסקיות העתידיות החזויות בכל ענף. נשקיע בפיתוח מערכות-מצע (Platform Systems) ונעודד מפתחי יישומים עצמאיים לשלב במוצריהם תוכנות שיענו על דרישות אלה.

5. **להיות שותף מועדף בתעשיית התקשורת ליישומים מבוזרים.**
מאחר שבשווקי התקשורת מתרחשים שינויים גדולים, יש לדיגיטל הזדמנות עיסקית משמעותית למכור את סביבת המיחשוב המבוזר מתוצרתה. בפלחי שוק נבחרים לפי מדינות, נתמקד בעיבוד נתונים פנימי, פיתוח תוכנה, ניהול רשתות, ופיתוח עסקים חדשים בתקשורת, כגון רשתות תקשורת ערך-מוסף.

6. **ליטול חלק פעיל בתהליך גיבוש מדיניות ציבורית ולעמוד בכל דרישות המימשל כדי להיות שותף מרכזי בשוק טכנולוגיית המידע העולמי.**
עקב גודלנו ועמדתנו בשוק, אנו משחקים תפקיד חשוב ובולט בכלכלת מרבית המדינות. עוצמתנו הטכנולוגית, היצע המוצרים והשירותים השלם שלנו, ודבקותנו בארכיטקטורות מיחשוב פתוחות, הופכים אותנו לספק מעולה, המסוגל להבטיח סביבת שוק ותקני מיחשוב פתוחים לכל. לפיכך יש לנו הזדמנויות רבות להפגין נוכחות מקומית בתפקידנו כספק, לקוח, מעביד, שותף טכנולוגי ושותף לגיבוש תקנים בינלאומיים. שאיפתנו היא לנצל במלואן הזדמנויות אלה ביחסינו עם הלקוחות, המימשל, הספקים, ועם טכנולוגיות המידע בכלל.

מוצרים ישומיים

7. **להבטיח כי מוצרי החברה יתוכננו כך שכל השווקים במדינות השונות יוכלו לאמצם בקלות וכי נוכל לבצע את תהליך האימוץ הזה כמו גם את פיתוחם של מוצרים מקומיים משלימים הנחוצים לעמידה בתנאי המדינות השונות ובתקני האיכות הנדרשים על ידן.**
מדיניות החברה היא לתכנן ולייצר מוצרים שניתן לאמצם בקלות לשווקי המדינות השונות, תוך עמידה בתקני האיכות שלנו. אנו עושים זאת כדי להשיג את מירב הנוכחות בכל המדינות, ובדרך זו את מירב המכירות ברחבי

העולם. יעד מרכזי של מחלקות השיווק וההנדסה באירופה הוא לזהות צרכים אלה, ולהבטיח להם מענה נאות דרך תוכניות פיתוח המוצרים שלנו.

שירות

8. לחזק את עמדת הנציגות שלנו באספקת שורה שלמה של מוצרי שירות איכותיים.
מחובתנו לשים דגש מתמיד על שירות יעיל באיכות גבוהה. אנו מודעים לכך שתעשיית המיחשוב הולכת והופכת עתירת-שירותים, וכי עלינו להיערך מראש לענות על דרישת לקוחותינו. כדי לשמור על עמדת הבכורה שלנו, עלינו להמשיך בהרחבת היצע השירותים שלנו. השירות מהווה חלק בלתי-נפרד מן הפעילות הכללית.

9. לענות על צרכי לקוחותינו על-ידי הגשת תמיכה משולבת לחלוטין למערכות, יישומים, רשתות ושירותים.
יותר ויותר לקוחות מעוניינים בפתרונות שלמים לבעיותיהם העיסקיות, ולא ברכיבים נפרדים של חומרה, תוכנה ושירותים. פירוש הדבר שהם דורשים שילוב מערכות בסביבה רב-יצרנית; אנו מספקים צרכים אלה על-ידי אספקת חומרה, תוכנה ושירותים תיקניים מתוצרת דיגיטל, בצירוף שירותים וניהול פרוייקטים ייעודיים המותאמים לצרכי הלקוח. לפי הצורך נקים מסגרות לשיתוף פעולה עם ספקים עצמאיים של שירותים מקצועיים יעודיים כדי לענות במלואם על צרכי הלקוחות.

עסקים

10. לעמוד ביעדי התיפעול שלנו תוך השקעה מתמדת בהשגת מטרות ארוכות טווח.
אנו כוללים השקעות לטווח הארוך במסגרת יעדי התיפעול שלנו לטווח הקצר. התחייבנו לשינויים בסגנון התיפעולי, המיועדים להביא לשיפור הביצועים הפיננסיים, ובעיקר במונחי התשואה על הנכסים. המפתח להשגת תוצאות אלה הוא מימוש מוצלח של תוכנית התיפעול הבין-אגפית (Cross-Functional) המשולבת שלנו, והקפדה על איכות ותפוקה ברחבי האירגון כולו.

פנימי

11. לעודד שיתוף פעולה הדוק, עבודת צוות ויחסי גומלין בין האירגונים הפנימיים בחברה, במטרה להציג את עצמנו כחברה אחת מאוחדת לעיני העולם החיצון.
בכל צוות ניהול בין-תפקודי (קרוס-פונקציונאלי), תחול על הקבוצות הבאות האחריות העיקרית להגדרת ויישום תוכנית העסקים המשולבת שלנו: מערכות מחשב מיוחדות, שירותי הדרכה (הכשרת לקוחות), הנדסה, שירותי אחזקה, ייצור, שיווק, מכירות שירותי תוכנה ויישום.
כחלק מכל צוות ניהול בין-תיפקודי, הקבוצות הבאות אחראיות על הגדרת ואספקת שירותים בין-תיפקודיים אפקטיביים, יעילים, ובאיכות גבוהה: מינהל ולוגיסטיקה, שירותי הדרכה (הכשרת עובדים), כספים, משאבי אנוש, שירותי מידע, מחלקה משפטית.
נשקוד על גיבוש אמות-מידה צוותיות שיבטיחו משוב נאות לכל פרט לגבי התנהגותו בצוות.

12. להבטיח שכל העובדים יהיו מסוגלים לקיים את מחוייבותה של דיגיטל לאיכות ותפוקה.
הטכנולוגיה, התחרות, והלקוחות, נתונים לשינויים מהירים ומתמידים. מחובתנו להתאים את עצמנו לקצב השינוי כדי להבטיח את הצלחתנו. עובדי דיגיטל ויחסי הגומלין ביניהם הם מפתח להשגת יעדינו. לפיכך, יש לדאוג לעדכן ביעילות את ציבור העובדים לגבי שינויי יעדים, כדי להשיג את מירב התרומה של העובד למימוש מוצלח של שינויים אלה בסביבה מבוזרת. להפצת שינויים מהותיים בתוכנית העבודה אנו מפעילים תהליך שינוי ניהולי רשמי (תהליך PROMPT).

13. לעודד השתתפות נרחבת בתהליכי קבלת החלטות ולהפיץ במועד את כל המידע הרלבנטי בין הקבוצות הנוגעות בדבר.
כדי להשיג איכות, יש לקיים תהליך קבלת החלטות המבוסס על הצעות ודיון קשוב במיגוון דעות. החברה תומכת בסביבת דיון פנימית פתוחה וחדשנית, הפתוחה לקליטת רעיונות עובדים לשינויים ושיפורים פנימיים. אנו מעדיפים גישה מבוזרת לקבלת החלטות, שבה הצוותים הקטנים מסייעים לגירוי ועידוד חדשנות. ישנן החלטות שאינן מאפשרות שיתוף; עם זאת, כל ההחלטות שתתקבלנה מחייבות פרסום והסבר מפורט. בתכניות ייעול, המשפיעות על אופי העבודה והמשימות של העובדים, נעודד השתתפות גדולה ככל האפשר של העובדים הנוגעים בדבר.
במקרה חריג, שבו לא ניתן להגיע במועד להסכמה בנושא מסויים, תחול על העובדים המעורבים בתהליך האחריות להעברת הנושא למנהל/מנהלים המתאימים. זהו שלב חשוב בתהליך קבלת ההחלטות של דיגיטל.

14. להבטיח פיתוח מלא של כשריו ומיומנויותיו של כל עובד כדי לשפר את ביצועיו בתפקידו הנוכחי ולהגביר את רמת הסיפוק, וכן לאפשר לעובדים ליטול חלק באחריות להתאמת יכולתם לצרכים העיסקיים המשתנים.
אנשים הם הנכס העיקרי של דיגיטל. אנו מאמינים כי רמת הכישורים והיכולת הגבוהה של עובדי דיגיטל היא תרומה מכרעת להצלחה העיסקית כיום ובעתיד. נספק מסגרת משולבת של כלי פיתוח אנושי ופתרונות שיתאימו בין צרכי העובדים לבין צרכי החברה המשתנים, לכל אורך הקריירה שלהם.
שיפור הביצועים בתפקיד הנוכחי... נשאף להבטיח כי כל עובד יזכה בהזדמנות לרכוש את הכישורים הדרושים לביצוע תפקידו הנוכחי.
נטילת חלק באחריות... כל העובדים שותפים לאחריות לפיתוחם העצמי יחד עם מנהליהם.

15. למדוד כל עובד על-פי מידת שביעות הרצון של לקוחותינו, ובהתאם לאיכות השירות המסופק לעמיתיו.
לרמת הסיפוק ושביעות הרצון של לקוחות ועמיתים לעבודה חשיבות מכרעת להצלחתנו. אנו שואפים לגיבוש אמות-מידה ברורות להערכת הסיפוק, שיהוו חלק עיקרי במשוב, לפיו נשפר את ביצועינו, כפרטים וכחברה.



הקביעות הבאות משקפות את הפילוסופיה הכוללת של החברה ואת העקרונות האתיים המנחים את פעילות דיגיטל העולמית. במקומות שבהם ציין צוות הניהול האירופי הנחיות מפורטות יותר, ישמשו הנחיות אלה להסבר מקיף יותר.

מרבית העקרונות הפילוסופיים והאתיים דומים או אפילו זהים ברמת החברה וברמת קבוצת אירופה. על מנת להציג באורח אותנטי ככל האפשר את המסמכים המקוריים בנושא, לא השמטנו את הכפילויות והן מופיעות בחוברת זו.

הגינות

אנו שואפים להיות הגונים לא רק במישור הטכני, אלא גם להבטיח שההשלכות של הדברים שאנו אומרים, והרושם שאנו מותירים, יהיו נכונים ומדוייקים. כשאנו מצהירים על מחוייבות כלשהי ללקוחות או לעובדים, אנו חשים מחוייבות לוודא כי ההבטחה תקויים.

רווח

אנו חברה ציבורית. בעלי המניות משקיעים בחברה שלנו למטרות רווח. ההצלחה נמדדת ברווחים. עם ההצלחה באה ההזדמנות לצמוח, האפשרות לשכור עובדים טובים, והסיפוק הנובע מעמידה ביעדים שהגדרנו. לדעתנו אין כל סתירה בין רווחיות לבין יעדים חברתיים.

איכות

צמיחה אינה מטרתנו העיקרית. מטרתנו להיות ארגון איכותי ולבצע עבודה איכותית, שפירושה כי נהיה גאים במוצר שלנו ובעבודתנו גם בשנים הבאות. אם נשיג איכות, תגיע הצמיחה ממילא. המוצר שאנו מוכרים מכיל בתוכו הנדסה, תוכנה, ייצור, ושירותים הכוללים תחזוקה, תמיכת תוכנה, מכירות, ניהול הזמנות, הדרכה, ותיעוד.

אחריות

תוכניות העבודה מוצעות על-ידי מנהלים וצוותי עובדים. תוכניות אלה עשויות להידחות עד לזמן שבו יתאמו את יעדי החברה או עד שהועדה המבצעת של החברה (Corporate Executive Committee) תגיע להסכמה ואמון בהן. אך עם קבלתן, האחריות לביצוען מוטלת על המציעים. הדחיפה להגשמת תוכנית עשויה לבוא מגורם חיצוני לצוות שהציע אותה, אבל מרגע שהתקבלה התוכנית, היא חוזרת לאחריות הגורם המציע. גורמים אחרים המיועדים להשתתף במימוש התוכנית אמורים להגיש לתוכנית המאושרת את מלוא התמיכה.

ניהול

חשוב לנו במיוחד להבטיח כי תפקידי הדרגים הניהוליים יהיו ברורים ומוגדרים היטב. מאחר שכל-כך הרבה אנשים תלויים בתוכניות הדרגים הניהוליים, חשוב מאוד שתוכניות העבודה יכילו אמות-מידה מסודרות, אחידות ואוטומטיות להערכתן. השגת היעדים הפיננסיים היא רק אחת מאמות-המידה להצלחת תוכנית; אמות-מידה אחרות הן לקוחות מרוצים, פיתוח אנושי, מענה לצרכים ארוכי-הטווח של החברה, פיתוח מוצרים חדשים, פתיחת שווקים חדשים, ועמידה בהתחייבויות לאחרים בתוך החברה. לדעתנו המחוייבות לתיכנון שנקבע מבטיחה לנו את החופש לפעול.

חברה

כחברה אנו מחוייבים לנקוט פעולה חיובית ויוזמת למתן הזדמנות שווה בתעסוקה וקידום לעובדים, ללא הבדל גזע, דת, גיל או מין. אנו מעודדים את כל עובדינו לשאת באחריות לפעילות קהילתית, חברתית ומוסדית. אנו פתוחים תמיד להצעות כיצד יכולה החברה, או עובדי החברה על חשבון זמן העבודה, לתרום בנושאים אלה. עם זאת, פעילויות הנעשות על חשבון זמן העבודה בחברה או באמצעות כספי החברה ילוו בהצעה



רשמית הכוללת שיטה למדידה סדירה של מידת ההצלחה בהשגת יעדי ההצעה.

סביבה

כאזרחים טובים, אנו מאמינים שבאחריותנו לשמור על סביבתנו נקיה מזיהום ולשמש בכך דוגמא לאחרים.

לקוחות

מחובתנו להיות הגונים וישרים כלפי לקוחותינו, ולהבטיח לא רק שכל העובדות יימסרו להם, אלא גם שהם יבינו את העובדות לאשורן.

למיטב ידיעתנו ואפשרותנו, אנו שואפים לוודא שהמוצרים שאנו מוכרים אכן פותרים את צרכי הלקוח, גם כאשר הלקוח עצמו חסר נסיון. אנו רוצים שמוצרינו ושירותינו יענו על ציפיות הלקוח, ולשם כך עלינו להבהיר מראש את כל הציפיות האלה, בצורה שהלקוח יבין אותן במלואן. וכשאנו מוכרים מוצר ללקוח, אנו רוצים לוודא שהחברה תעמוד בכל ההתחייבויות שנטלנו על עצמנו בעת המכירה.

אנו מוכרים את החברה שלנו, את מוצריה ואת שירותיה, ולא פרט אחד ויחיד. מחובתנו לוודא שכל ההתחייבויות שדיגיטל נטלה על עצמה יכובדו.

ספקים

רצוננו להיתפס בעיני הספקים כלקוח רצוי. עיסקות עם ספקים ינוהלו על בסיס הגון, צודק ופתוח. ספקים וספקים פוטנציאליים יזכו ביחס של כבוד ויזכו בהזדמנות להציג את סחורותיהם ושירותיהם לבדיקה. יש לעודד תחרות. האתיקה העיסקית שלנו אוסרת על עובדינו לקבל מן הספקים כל מתנה, מענק או בידור החורגים מן הנימוס המקובל או שהם בעלי ערך כספי משמעותי.

מתחרים

לעולם איננו מבקרים את מתחרינו בפומבי. אנו מוכרים על-ידי הצגת התכונות החיוביות של המוצרים שלנו. אנו שואפים לכבד את כל מתחרינו, לאסוף ולנתח את כל המידע הפתוח לציבור אודות המתחרים. כשאנו שוכרים לעבודה אנשים מחברות מתחרות, לעולם לא נבקש מהם מידע סודי או תחרותי, ולא נשתמש בכל ספרות מסווגת שאולי נטלו עימם בעזיבתם.

פשטות ובהירות

שאיפתנו היא שכל היבטי העבודה של דיגיטל יהיו בהירים ופשוטים, ואנו חותרים למוצרים, הצעות, אירגון וספרות פשוטים, קלים לקריאה ולהבנה, לפרסומות שיש להן מסר פרוט ומובן מאליו. יש לנו אלפי עובדים ועשרות אלפי לקוחות. עלינו להקפיד על פשטות כדי להבטיח שהכל יפעל יחד. בכל החלטותינו עלינו להביא בחשבון את מידת ההשפעה שתהיה להן על כל הגורמים והאנשים הנוגעים בדבר.

מוצרים סטנדרטיים

מוצרים סטנדרטיים הם הבסיס לעסקינו. לעיתים, בתחומים מסויימים, נשקיע בתוכנה ובחומרה מיוחדות לשווקים יעודיים. אך לעולם אסור לנו לשכוח כי הבסיס לעסקינו הוא המוצרים התיקניים שלנו.

ארגוני פתרונות משלימים

המכירה בשיתוף ובאמצעות חברות צד שלישי מהווה חלק אינטגרלי מן האסטרטגיה שלנו. חברות צד שלישי חשובות לנו משום שדרישות לקוחותינו למוצרי יישום, תחומי התמחות ושירותים ייעודיים עולות על מה שבאפשרותנו לפתח. בעזרת חברות צד שלישי אנו מספקים תיק מקיף של פתרונות שלמים העונים על צרכי הלקוחות. ההשקעות של חברות אלה במוצריהן מגדילות את חשיבותן עבורנו. אנו מכבדים חברות צד שלישי המוכנות להשקעות נכבדות וניהול סיכונים, ומצליחות בשוק שהגדירו לעצמן.

ההחלטה למכור ישירות או לתמוך בהיצע צד שלישי המשלים נתונה לשיקול דעתה העצמאי של דיגיטל. מתפקידנו לזהות את הפתרון הטוב ביותר הקיים למענה על בעייתו העיסקית של הלקוח שלנו, ללא תלות במקור הפתרון ובעליו, ולשווק את המוצר בצורה יעילה. כמו כן אנו מכירים בחשיבות מאמציהן של חברות צד שלישי וגומלים לאנשי המכירות שלנו על הצגה ומכירה של פתרונות צד שלישי ושל דיגיטל כאחד.

אנו שותפים למאמצי ערוצי השיווק שלנו להבין טוב יותר את צרכי הלקוח והטיפול בהזמנתו. אנו מכירים באחריות הדדית להבנת הצרכים ושיפור רמת הסיפוק של הלקוח, ונערכים מראש לשינויים הצפויים בשוק. מערכת היחסים עם ערוצי שיווק המשלימים מתבססת על הערך הנתרם על-ידי כל צד, ומחוזקת על-ידי תיכנון משותף ותקשורת פתוחה. כאשר אנו מתחרים ב-CSO שלנו, אנו עושים זאת בצורה פתוחה והגונה, וחוסן היחסים מאפשר לנו להבין זה את זה ולהתגבר על חיכוכים מזדמנים.

התפתחות אישית

אנו מעודדים עובדים לפתח כישורים טכניים, להרחיב את אופקי הידע שלהם; ולצבור התמחויות בשטח מסויים. כמו כן אנו מעודדים עובדים לפתח כישורי ניהול ופיקוח. לדעתנו משמעת אישית צריכה להיות עצמית.

קידום

אנו מקדמים עובדים על-פי ביצועיהם, ולא לפי יכולתם הטכנית בלבד אלא גם בהתאם ליכולתם לבצע את העבודה וליטול על עצמם את האחריות הכרוכה בה. היכולת נמדדת לא רק על-פי תוצאות העבר, אלא גם לפי היחס והרצון להצליח. לתוצאות הביצועים משמעות בהחלטה אם ישאר העובד בתפקידו הנוכחי.

גיוס עובדים מלקוחות

עלינו להיות זהירים מאוד בגיוס עובדים מלקוחותינו. לעיתים הדבר הגיוני ואף רצוי; אבל עלינו לעשות זאת בכל הזהירות האפשרית, ולהבטיח שהעובד הודיע על כך למעבידו מראש.

הכלל הראשון

בטיפול בלקוח, ספק או עובד אחר, יש לעשות את הדבר ה"הנכון" לכל מצב.

הגינות ואחריות אישית הן הבסיס לעקרונות התיפעול של דיגיטל. ננהל את עסקינו בכל מדינה בדרך שתעורר אמון בקרב לקוחות, ספקים, ועובדים, כי דיגיטל אכן תקיים את הבטחותיה. בנוסף, נימנע מכל פעולה העלולה לעורר ספק או שאלה לגבי האתיקה העיסקית של דיגיטל.

מאחר שדיגיטל, חברה שבסיסה בארה״ב, מנהלת עסקים במדינות רבות, ננהל את כל הפעילויות הבינלאומיות שלנו על-פי תיקני האתיקה העיסקית הנהוגים בארה״ב. עם זאת ברור שנקיים כלשונם את כל החוקים המקומיים במדינות השונות.

כל עובד דיגיטל מייצג את החברה ומחובתו לקיים עקרונות אלה. כאשר פעולה כלשהי מעוררת ספק כלשהו, על העובד להוועץ באחראי עליו לגבי כשירות הפעולה. תהליך זה נמשך כלפי מעלה בתוך החברה, עד שכשירות הפעולה אושרה על-ידי מנהל בכיר. בתהליך זה, יש לדאוג שכל ההחלטות תהיינה בכתב, כדי שיישמר רישום בהיר ומדוייק של השתלשלות העניינים.

דיגיטל שואפת להיות גאה על כל פעולה שנקטו עובדיה. אנו מעוניינים לחשוף כל נושא גבולי או מעורר תהיות כדי שההחלטות תתקבלנה בדרך פתוחה ומודעת.

חוקים מקומיים

דיגיטל תציית לחוק המקומי, ותתעלם מן הנוהג. אנו רוצים להיות אזרחים טובים בכל מדינה שבה אנו פועלים, ומצפים מכל העובדים לנהוג כך.

יבוא/יצוא - נצהיר על החומר המיובא לכל מדינה ביושר ובדייקנות על-ידי שימוש בטפסים המתאימים ותשלום המכסים שנקבעו. דיגיטל לא תייבא חומרים כלשהם ללא רשיון יבוא מתאים. ברור שלא נבצע תשלומים ישירים או עקיפים או תשלומי שוחד לסוכני מכס, גם אם זה מנהג נפוץ המקובל לנורמה.

רשיונות עבודה וויזות - נציית לכל התקנות הנוגעות לויזות ורישיונות שהייה לצורך עבודה, ונצהיר ביושר על נוכחות עובדינו בכל מדינה.

תקנות מטבע - דיגיטל תעביר כספים בהקפדה חמורה על הדרישות ותוך ציות להגבלות הנהוגות בכל מדינה, ואיש מבין עובדיה לא יהיה מעורב בכל הליך הכרוך בעבירה עליהן.

מיסים - אנו דוגלים בהקטנת הוצאות המיסוי למינימום האפשרי תוך ציות לכל חוקי המס, תשלום כל המיסים, המכסים וההיטלים שאנו חייבים בהם. על כל עובד מוטלת האחריות לשלם את כל המיסים והמכסים הנדרשים בכל מדינה. פירוש הדבר שיש לדווח על הסכומים המלאים של הפיצויים לעובד, כולל שכר והטבות, לרשות הממשלתית המתאימה, ולנכות ולהעביר את סכומי המס המתחייבים. כל הדיווחים הדרושים לרשות המתאימה במדינת המוצא של העובד וכן במדינת השהות ימולאו ויישלחו במועדם וישקפו בדיוק את הסכום המלא של התשלומים החייבים במס.

ניהול עסקים

דיגיטל תנהג בהתאם למקובל במקום פרט למיקרים שבהם סותר הנוהג את האתיקה העיסקית הנהוגה בארה״ב, את הנוהל העיסקי המקובל בארה״ב, או את מדיניות דיגיטל העולמית.

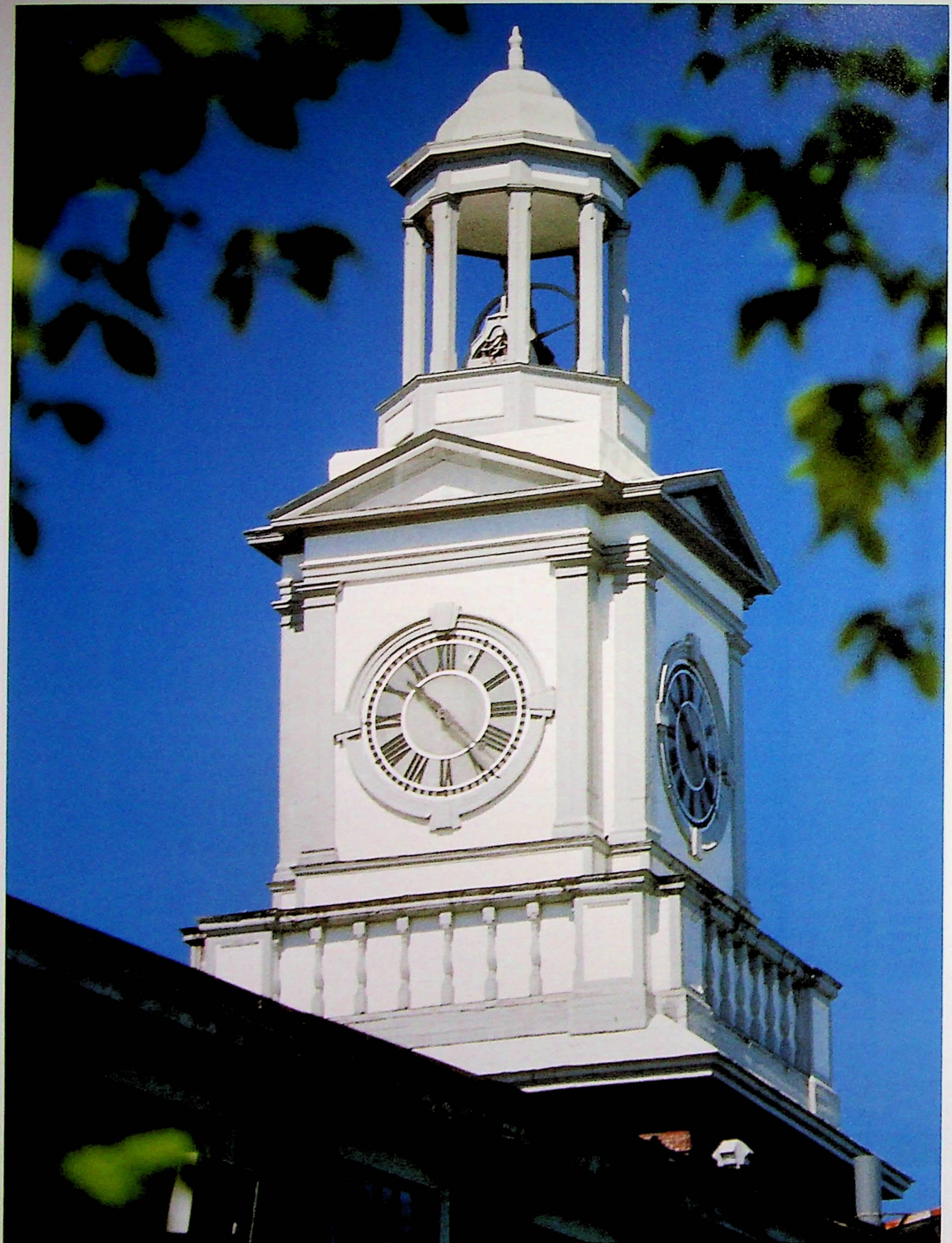
הפעלת השפעה - לא נבצע תשלומים, שוחד, תרומות בלתי-חוקיות, או כל פעולה בלתי-כשרה במדינה כלשהי. דיגיטל מקפידה לסרב לקבל הזמנות בתנאים שבהם פעולות כאלה צפויות או נחשבות לנוהג המקובל. לא נקיים ביודעין מערכת יחסים עם נציג המפר הנחיה זו. מטעמים אלה דיגיטל גם לא תשלם ״דמי מוצא״ (Finder's Fee - שכר למי שהביא את העיסקה).

אירוח, בידור ומתנות - בידור ואירוח צנוע ללקוחותינו מוגדר כאחד השלבים בביסוס מערכת יחסים יעילה. אירוח בארוחות ערב ואירועים ספורטיביים הוא פעולה נאותה, אך יש לבצעה בטעם ובצורה שתקדם תקשורת טובה בין הלקוח והחברה. גם שי צנוע (בערך שלא יעלה על 25 דולר) יכול להתאים למטרה זו. כל בידור או אירוע המזכה את המקבל בתמורה בעלת ערך משמעותי יותר אסור בתכלית האיסור.

עובדי דיגיטל ובני משפחותיהם מנועים מלקבל כל מענק או מתנות שמעבר לנימוס המקובל, או בערך יותר מסמלי, מלקוח, ספק, או כל אחד המקיים קשרים עיסקיים עם החברה. כל מי שיקבל מתנה כזו חייב להעבירה מיד לאחראי עליו כדי לאפשר נקיטת הפעולה המתאימה. סוכני ונציגי דיגיטל כפופים גם הם להנחיה זו.

פקידי מימשל ונציגי המיגזר הציבורי - במדינות רבות חשוב ליצור קשרים בלתי-רשמיים וידידותיים עם פקידי הממשלה והשירות הציבורי. הנוהל המחייב בקשרים עם לקוחות מתאים גם ליחסים עם פקידים ועובדי ציבור מסוג זה, כל עוד הדבר עולה בקנה אחד עם חוקי המקום.

נכסי החברה וחשבונות הבנקים - הגנה על רכוש החברה נמצאת באחריותם הישירה של העובדים השולטים בנכסיה. נכנסים אלה כוללים נכסים בלתי-מוחשיים, כגון ידע טכנולוגי, מידע ורעיונות. כמו כן ציוד, מיתקנים וחומרים. גיל הנכס, מצבו הפיסי, או מעמדו בספרי החברה, אינם משנים את מהות האחריות. על עובדים השולטים בנכסי החברה מוטלת החובה להבטיח כי מכירת הנכסים והחלפתם באחרים תיעשה בהתאם לנוהלי החברה. רכוש שנתקבל כתוצאה ממכירה או החלפת נכסים יימסר לידי החברה וכסף מזומן יופקד בחשבון בנק מאושר למטרה זו.



דיווח מדוייק - עובדים האחראים לדיווח נתונים יעשו זאת באורח מדוייק וישר. נתונים פיננסיים ידווחו בהתאם למדיניות הדיווח והבקרה של החברה. הצגת הנתונים תשקף ביושר את כל העובדות בדרך שאינה מטעה או מסלפת במתכוון.

ספקים וקבלני-מישנה - כמוגדר במסמך מדיניות הרכש שלנו, עיסקות עם ספקים וקבלני-מישנה יתנהלו על בסיס חופשי ופתוח. יש לאפשר לספקים חליפיים להתמודד באורח פתוח והגון, כך שתהליך הרכש יתנהל באורח אובייקטיבי כשהשיקול המנחה הוא טובת דיגיטל. שאיפתנו היא שהספקים יראו בדיגיטל לקוח רצוי והגון. כל עובד המקיים מערכת יחסים אישית עם ספק כלשהו, חייב לפסול את עצמו מהשתתפות בתהליך קבלת ההחלטות הנוגע לאותו ספק.

סוכני מכירות - בנסיבות מוגבלות מסויימות, אנו עשויים לשלם עבור שירותי מכירה לגיטימיים, שמעבר לעריכת ההיכרות עם הלקוח הפוטנציאלי. התשלום מוגדר במסמך מדיניות המכירות שלנו, ונקבע על-פי ערך השירותים שסופקו. התנאים החוזיים של יחסים אלה יוגדרו בכתב ויאושרו מראש על-ידי המחלקה המשפטית של החברה.

לקוחות

מחובתנו להיות הגונים וישרים כלפי לקוחותינו, ולהבטיח לא רק שכל העובדות יימסרו להם, אלא גם שהם יבינו את העובדות לאשורן.

למיטב ידיעתנו ואפשרותנו, אנו שואפים לוודא שהמוצרים שאנו מוכרים אכן פותרים את צרכי הלקוח, גם כאשר הלקוח עצמו חסר נסיון. אנו רוצים שמוצרינו ושירותינו יענו על ציפיות הלקוח, ולשם כך עלינו להבהיר מראש את כל הציפיות האלה, בצורה שהלקוח יבין אותן במלואן. וכשאנו מוכרים מוצר ללקוח, אנו רוצים לוודא שהחברה תעמוד בכל ההתחייבויות שנטלנו על עצמנו בעת המכירה.

אנו מוכרים את החברה שלנו, את מוצריה ואת שירותיה, ולא פרט אחד ויחיד. מחובתנו לוודא שכל ההתחייבויות שדיגיטל נטלה על עצמה יכובדו.

מתחרים

לעולם איננו מבקרים את מתחרינו בפומבי. אנו מוכרים על-ידי הצגת התכונות החיוביות של המוצרים שלנו. אנו שואפים לכבד את כל מתחרינו, לאסוף ולנתח את כל המידע הפתוח לציבור אודות המתחרים. כשאנו שוכרים לעבודה אנשים מחברות מתחרות, לעולם לא נבקש מהם מידע סודי או תחרותי, ולא נשתמש בכל ספרות מסווגת שאולי נטלו עימם בעזיבתם.

הגבלות משפטיות - חיינו העיסקיים חייבים להיות מונחים על-ידי אותם עקרונות אתיים ומוסריים המנחים אותנו בחיינו הפרטיים. לא קיים מוסר עיסקי נפרד או פחות מחייב. בנוסף, קיימות מספר הגבלות משפטיות הנוגעות לדרך ניהול העסקים, ומתייחסות לנושאים מגוונים כגון דיווח פיננסי, תחרות, מדיניות המחירים, יחסי עובד-מעביד ועוד. המחלקות המשפטיות שלנו, ברמת החברה או האיזור, עומדות לרשותכם בסיוע לעמידה בדרישות אלה.

פעילויות אישיות

מנהיגות - כל מנהל חייב לשמש דוגמא ומופת לעובדים בצוותו באתרים מרוחקים, נושא המנהל המקומי, כנציג הבכיר של דיגיטל במקום, באחריות הכבדה להוות דוגמא למצויינות עבור כל העובדים באותו אתר.

סגנון אישי - אנו מצפים מעובדי דיגיטל להגינות, יושר, חריצות, נכונות לעזור וחסכנות. אמות המידה של דיגיטל מחייבות סגנון צנוע ומתון בנסיעות ואירוח, בלי קשר לסגנון החיים האישי של העובד.

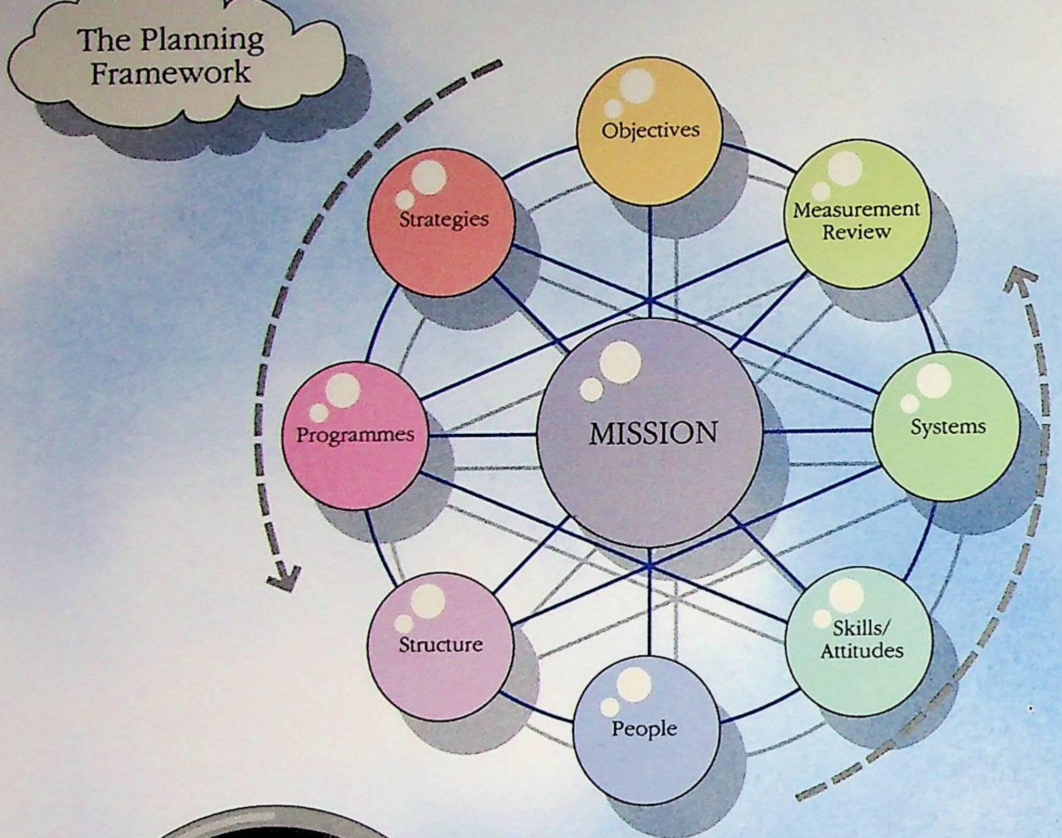
יוזמות עיסקיות פרטיות - עובדי דיגיטל מנועים מלפעול בכל דרך הנוגדת את האינטרסים של החברה. אנו מצפים מכל עובדינו להימנע מכל ניגוד אינטרסים בפעילויותיהם הפרטיות, ולהימנע מפעילויות הגוזלות זמן בשיעור הפוגע ביכולת העובד לפעול ביעילות עבור דיגיטל. מסמך מדיניות כח-אדם (Personnel Policy), בפרק על ניגוד אינטרסים, קובע במונחים כלליים כי אסור לעובדים ליצור רושם של "פיצול נאמנויות", וכי "החברה מאמינה כי מן הראוי שלעובדי דיגיטל לא יהיו אינטרסים פיננסיים אצל חברות מתחרות".

על מנהלים חלות הגבלות מפורטות. מסמך מדיניות כח אדם אוסר במפורש על מנהלים "מלהחזיק באינטרסים פיננסיים של חברות מתחרות". מנהלים ובני משפחותיהם מנועים מלהשקיע, ישירות או בעקיפין, בחברות מתחרות. כך למשל, אסורה השקעה עקיפה בשותפויות "הון-סיכון" או ביוזמות מחקר ופיתוח וכדומה, המשקיעות את ההון שצברו בחברות המתחרות בדיגיטל. גם ההשקעה בקרנות נאמנות "מצב מיוחד" (special-situation, ללא גיוון השקעות) המשקיעות את הונן בחברות מתחרות בדיגיטל, אסורה בתכלית האיסור.

חברות במועצות מנהלים חיצוניות - מנהל חייב לקבל אישור מן הועדה המבצעת בטרם יקבל על עצמו מינוי כלשהו ממועצת המנהלים של אירגון חיצוני כלשהו. עובדים אחרים חייבים להשיג אישור בכתב מסגן הנשיא שלהם בטרם יקבלו על עצמם מינוי לכל תפקיד במועצת המנהלים של אירגון חיצוני כלשהו, אם מינוי זה עלול להביא לניגוד אינטרסים אפשרי או לגזול מזמן העובד כך שיפגע ביכולת העובד לשרת ביעילות את דיגיטל. אם עובד ממלא או מעוניין למלא תפקיד במועצת המנהלים של גוף חיצוני כלשהו, עליו לעיין בפרק על ניגוד אינטרסים במסמך מדיניות כח אדם, המכיל הנחיות מפורטות לעובדים המשרתים בתפקידים כאלה.

תעסוקה במשרה חלקית - כל סגן נשיא או עובד המדווח ישירות לסגן-נשיא חייב להשיג אישור בכתב מן הנשיא בטרם יקבל תעסוקה במשרה חלקית מחוץ לדיגיטל. בחתימתו על הסכם ההעסקה בעת ההצטרפות לדיגיטל, הסכים כל עובד שלא לפעול לטובת כל אדם או גוף אחר העוסק בפעילויות דומות או מתחרות באלה של דיגיטל.

DIGITAL INTEGRATION PROCESS



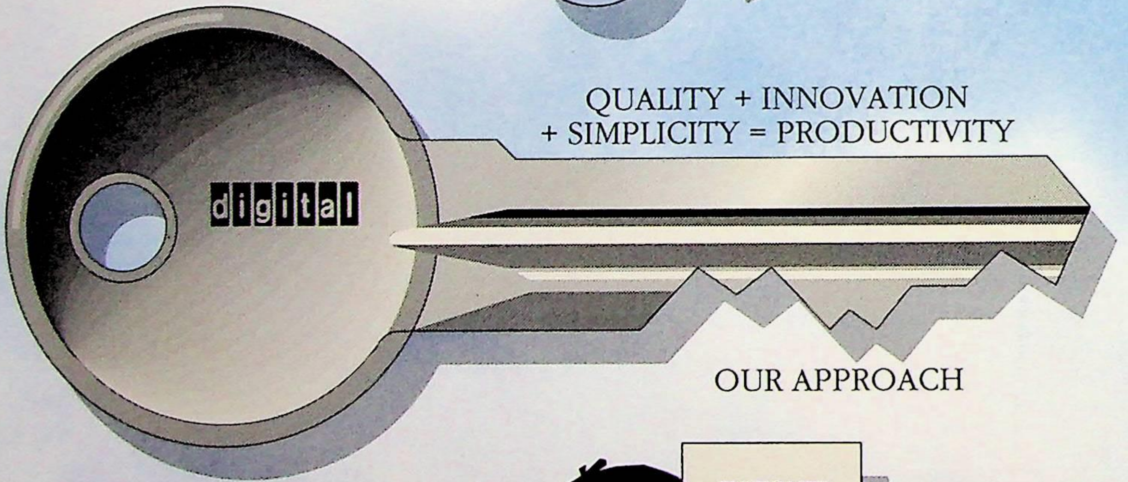
Mission + Objectives

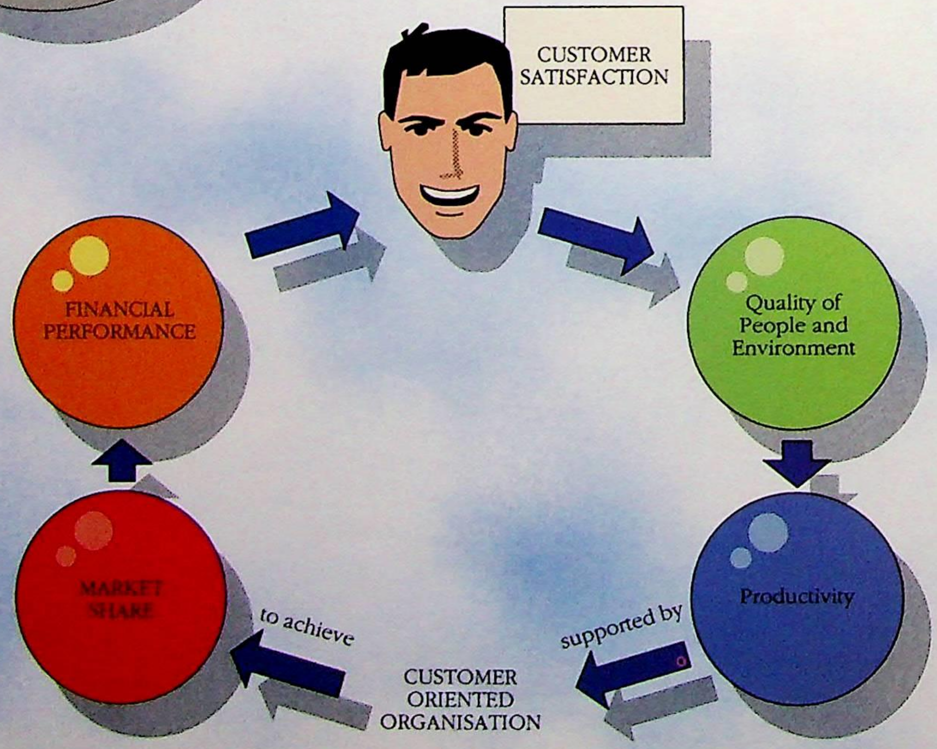
Digital Mission

To be recognized as the best provider of quality integrated information systems, networks and services to support customers worldwide.

Purpose of the Objectives

- All employees should understand the objectives and use them to guide their behavior and work output. The objectives should help to make employees proud to work for Digital and should influence the quality of their work and their productivity.
- All employees should be able to explain the meaning of the objectives to their colleagues and friends (and customers).
- Customers who happen to be shown the objectives should understand them and feel good about them (although they are not written with external publication as an intent) and should notice Digital's dedication to quality.



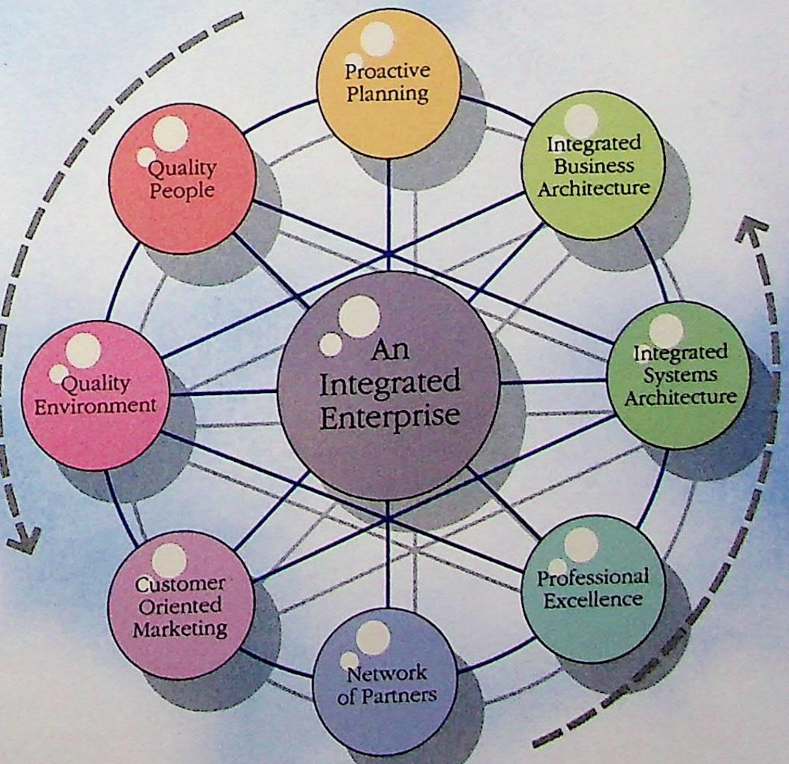




KEY PRIORITIES
+ MEASUREMENTS
OF PERFORMANCE

IMPLEMENTATION

CRITICAL SUCCESS FACTORS



PCF/1989

European Mission & Objectives
Corporate Philosophy & Ethics

digital



1989

DIGITAL INTERNAL USE ONLY

"Digital is one Company, with one Strategy and one Message"

Ken Olsen, President

Digital has undertaken a difficult mission. Our goal is to connect all parts of an organization - the office, the factory floor, the laboratory, the engineering department - from the desktop to the data center. We can connect everything within a building; we can connect a group of buildings on the same site or at remote sites; we can connect an entire organization around the world. We propose to connect a company from top to bottom with a single network that includes the shipping clerk, the secretary, the manager, the vice president, even the president.

The difficulty of our mission goes beyond the technical challenges involved. Change also becomes an important factor. Progressive companies analyze their organizations, understand their goals and then completely change the way they run their business in order to make them more competitive and more effective in pursuing their goals. They recognize the benefits of tying their entire company together with a single computer network that is as accessible and easy to use as a telephone system.

But for many other companies the change to open, company-wide computer networks is happening more slowly because of traditional centralized computing approaches. Without meaning to, those in charge of such companies stifle the involvement and creativity of many of their people by restricting the availability and flow of information throughout the organization.

In the organization of the future that we propose, the free flow of information creates excitement and motivation and enthusiasm, and helps unify the Company. The information becomes a strong internal catalyst and a powerful competitive tool.

Today's Digital is very much this kind of organization. We have become a truly unified Company with one clear strategy and one strong message, and everyone in the Company is working toward a common goal. And yet, we have been able to retain a strong entrepreneurial spirit. We have achieved this by creating the kind of organization we are proposing for the future, one which is tied together by an accessible, easy to use computer network.

President's letter
Annual Report
September 8, 1986

Introduction

We have a vision of working together as an integrated enterprise. To achieve this, all of us must understand the mission and to what objectives each of us can contribute to the best of our abilities.

This booklet contains the revised Mission and Objectives that are being used to integrate Digital's worldwide customer interactions. This third publication of the Mission and Objectives marks a new phase as the United States and the General International Area share the same mission and key objectives.

Since 1984 the European Management Team has regularly reviewed the Mission and Objectives and has made minor adjustments in order to have them reflect our current strategy and market evolution. The period of 1982-84 was characterised by our decentralization to the countries. The next four years were dedicated to "making Digital easier to do business with." This revised edition emphasises the integration of our company while enhancing the focus on our previous goals.

In addition this booklet contains the two Corporate Policy Memoranda; the Digital Philosophy and the Digital Business Ethics. Together they form a guide for our activities and behaviour on which the success has been and should be based.

I hope many will recognise the changes that have been made. Then your contributions and our efforts have been effective. For those of you whom the Mission and Objectives are new, let them direct your contributions to our success in a satisfying environment of teamwork.

Pier Carlo Falotti

Digital Mission & Objectives

To be recognized as the best provider of quality integrated information systems, networks and services to support customers worldwide

What does the mission statement mean ?

Be recognized ... we want to be the best and have our customers know it

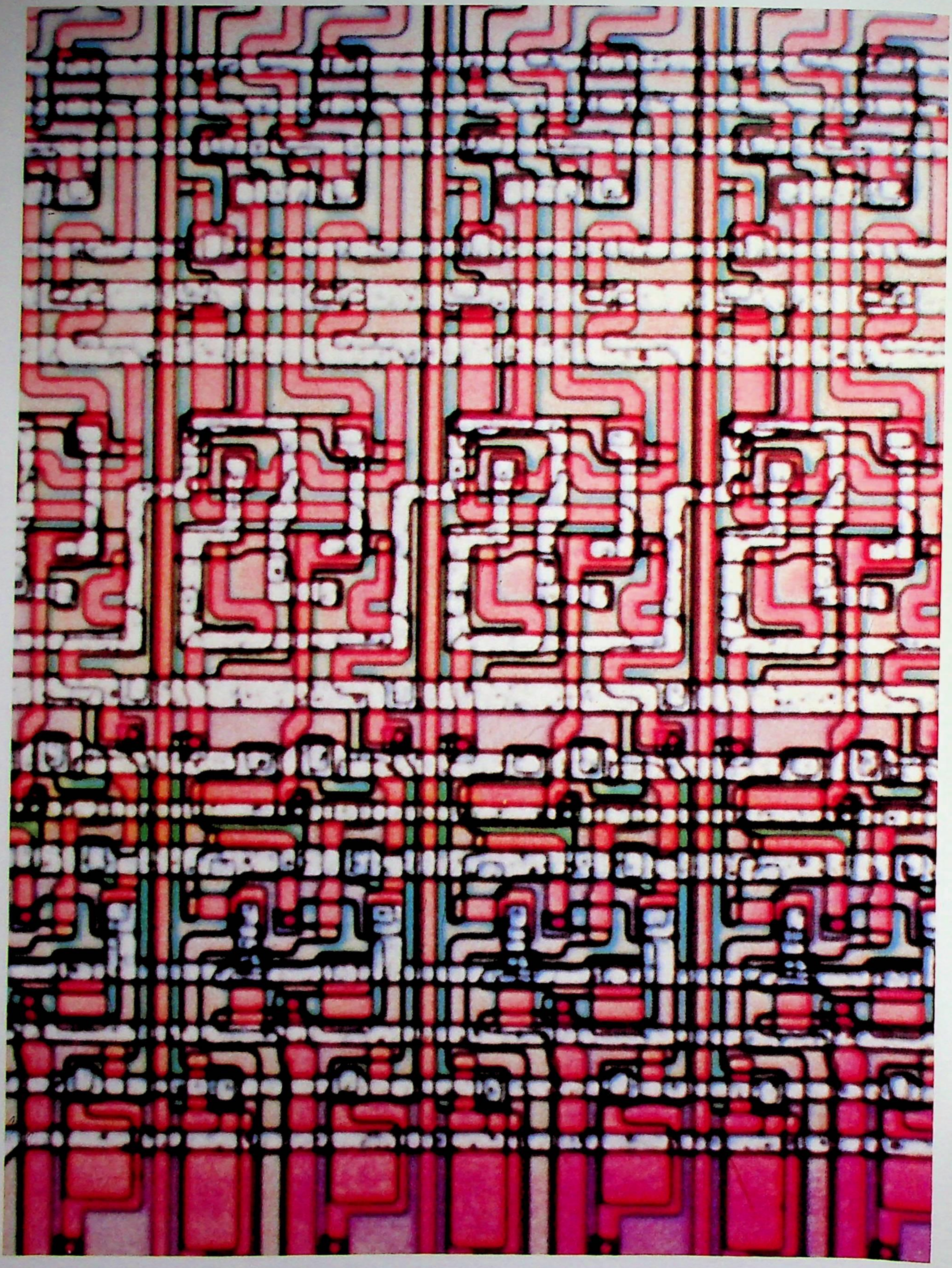
The best provider ... we are a reliable and "easy-to-do business with" international supplier.

Quality ... measured by customer satisfaction and adherence to the highest standards in the industry.

Integrated information systems and networks ... the way in which a company acquires, shares, integrates and uses data to fulfill its mission, optimize its productivity and competitiveness and plan its evolution. This includes a wide range of compatible information-handling products suitable for a heterogeneous multi-vendor environment, from the user-tuned workstation to non-stop multi-MIP computers, supported by a complete set of software tools, applications and consultancy, integrated with internal and external networks and database architectures.

Services ... the widest range of services from first contact through end of product life and any services with added value to help the customer to design, implement and manage his information systems and networks, setting the effectiveness standard in the industry and continuing to set the pace in service technology.

Customers worldwide ... from the individual professional to the large multi-national enterprise in all its locations.



Positioning Statement

Digital Equipment Corporation is the world's leader in networked computer systems.

Through innovation, we lead the market with our compatible product family, open networks and fully integrated information systems.

You will find us open, friendly and dedicated to providing systems and solutions that help you increase your competitiveness.

We are your long-term partner.

Purpose of the Objectives

- All employees should understand the objectives and use them to guide their behavior and work output. The objectives should help to make employees proud to work for Digital and should influence the quality of their work and their productivity.
- All employees should be able to explain the meaning of the objectives to their colleagues and friends (and customers).
- Customers who happen to be shown the objectives should understand them and feel good about them (although they are not written with external publication as an intent) and should notice Digital's dedication to quality.
- Therefore, each objective has a short explanation associated with it which can be used by managers as an aid in explaining the objective to employees, written in clear language for a multi-national population.

The Objectives

We like to establish partnerships with key strategic accounts which go beyond selling systems. We want a deeper relationship, which implies mutual satisfaction and long term investment on both sides. We aim for the highest share of the Information Systems spending of our strategic customers. Our message to them is: "Digital can help you to integrate your enterprise and its partners and can offer greater system flexibility to allow you to change your way of doing business, as your customers change their demands on you."

We collaborate with leading application developers and other distribution channels to complement and supplement our solution selling and marketing efforts to maximize quality, profit, and volume, precisely in that order.

Market

1. Become a preferred partner for enterprise-wide and cross-enterprise distributed information systems.

There is a growing market recognition that distributed computing is a more effective way of responding to the changing needs of business. We will capitalize on Digital's leadership in distributed computing to build a portfolio of products, services and applications either from Digital or its partners. We will develop the full capabilities to market and sell Enterprise Computing Solutions. We will make a major effort to have applications developed by Digital and its partners on the Digital Extended Enterprise Computing Environment : specifically the new Digital architectures such as DECwindows, Application Integration Architecture (AIA), Distributed Transaction Processing Architecture and the Compound Document Architecture. This will enable Digital to become a preferred supplier to our customers and partners for all application development.

2. Establish and maintain a strong market position in the Public Sector.

The Public Sector includes the Scientific, Educational and Research communities, Health Care, Public Institutions, etc. These markets exert a great influence on the total Information Systems industry and a strong Digital position in them has a beneficial impact on other markets. Also, we strive to be good citizens of the communities in which we operate by contributing to the public sector needs of society.

3. Be a preferred partner to the Manufacturing Industries.

Our products are particularly suited to the Manufacturing Industries and, over the years, we have developed a good understanding of the applications and needs of these industries. Digital is a manufacturer, and we ourselves make use of what we sell. We will develop an application portfolio strategy for each of the manufacturing industries which includes acquired, developed, jointly marketed, and referred applications.

4. Be a preferred partner to the Public and Private Service Industries.

In this objective, we address the Public Service Industries and Private Services such as Banking, Retail/Distribution, Insurance, Transportation. We understand the requirements to provide industry specific Solution Systems. We will develop application architectures based on a thorough understanding of the future business requirement of each industry. We will invest in the development of platform systems and encourage application developers to integrate their products to meet these needs.

5. Be a preferred partner to the Telecommunication Industry for distributed applications.

Because the Telecommunication markets are going through major changes, a significant opportunity exists for Digital to sell its distributed computing environment. In selected market segments, country by country, we will focus on internal data processing, software development, network management and new telecommunications businesses such as value added networks.

6. Participate actively in the public policy process and comply with all government requirements in order to be a major participant in the global information technology market.

Because of our size and market position, we play a significant and visible role in the economies of most countries. Our strength in technology, our complete product and services offering, and our goal of open architectures makes us an ideal supplier to ensure an open market and standards environment. Therefore, we have many opportunities for local presence and participation as a quality supplier, customer, employer, technology partner and standards partner. We want to address these opportunities fully in our relationships with customers, governments, suppliers and the Information Technology industry as a whole.

Product/Application

7. Ensure that corporate products are designed to adapt easily to all country markets and that we can perform the adaptation and complementary local product development necessary to meet country plans and the required quality standards.

It is Company policy to design and manufacture products that can be easily adapted to country markets, while meeting our quality standards. We do this in order to maximize our presence in all countries and therefore our worldwide sales volume. It is an objective of the European Marketing and Engineering organizations to identify these needs and make sure that they are satisfied in our Product Development Plans.

Service

8. Strengthen our leadership position in the supply of a full range of quality service products.

We must continually emphasize effective, high quality services. We recognize that our industry is becoming ever more service intensive and that we must anticipate and meet the demands of our customers. In order to retain our leadership, we must keep on expanding our service offerings. Services are an integral part of the overall operation.

9. Meet our customers' needs by providing fully integrated support for systems, applications, networks, and service products.

More and more customers want complete solutions to their business problems, not just separate hardware, software and service components. This means that they require Systems Integration in a multi-vendor environment; we meet their needs by supplying standard Digital hardware, software and services, together with customized services and project management. Where necessary we will form alliances with independent suppliers of professional services to meet full customer needs.

Business

10. Meet our operational objectives while investing to achieve our long-term goals.

We include long-term investments within our short-term operational objectives. We are committed to a change in operating style which will produce an increase in financial performance, especially in return on assets. A key to these results is successful implementation of our cross-functional integrated operating plan and dedication to quality and productivity throughout our organization.

Internal

11. Encourage close cooperation, teamwork and interdependence among internal organizations with the goal of presenting ourselves as one Company to the outside world.

Within each cross-functional management team, the following functions have the primary responsibility to define and implement our integrated business plan:

Computer Special Systems, Educational Services (customer training), Engineering, Field Service, Manufacturing, Marketing, Sales, Software & Application Services.

As part of each cross-functional management team, the following functions are responsible for defining and delivering effective, efficient and high quality cross-functional service:

Administration and Logistics, Educational Services (internal training), Finance, Human Resources, Information Services, Law.

We will implement team metrics to ensure proper feedback to individuals on their team behavior.

12. Ensure that all employees are able to maintain Digital's commitment to quality and productivity.

Technology, competition and customers are changing at an ever-increasing rate. We must adapt to these changes to ensure our success. Digital's employees and their interactions are key to meeting our objectives. Therefore, changed objectives will be communicated effectively to maximize employee contribution to the successful implementation of the changes in a decentralized environment. We use a formal change management process for major change programs (the "PROMPT" process).

13. Encourage wide participation in decision-making processes and disseminate all relevant information to the appropriate groups in a timely fashion.

To achieve quality, decision-making that is based on proposals is preferred and listening to a wide variety of views is encouraged. The Company supports an open and innovative internal environment receptive to employees' ideas for internal formal change and improvement. We prefer a decentralized decision-making approach, with small teams used to stimulate innovation. Some decisions cannot be participatory; however, all decisions will be clearly communicated and explained. Efficient implementation plans which affect people's tasks will encourage participation as much as possible by the individuals affected.

In the exceptional case that agreement on an issue cannot be reached in a timely manner, the individuals involved are responsible for escalating the disagreement to the appropriate manager(s). This is an important part of our decision-making process.

14. Ensure full development of the skills of each employee to enhance current job performance and employee satisfaction, and to enable employees to share responsibility for matching their capabilities with changing business needs.

People are Digital's most important asset. We believe that the high level of skill and capability of Digital employees is a major contributor to business success now and in the future. We will provide an integrated framework of people development tools and solutions which match the needs of employees with changing company needs throughout their careers.

Enhance current job performance ... We will strive to ensure that each employee is given the opportunity to acquire the skills necessary to perform their current job.

Share responsibility ... All employees are responsible for their own development together with their manager.

15. Measure each employee on the satisfaction of our customers and on the quality of service rendered to our colleagues.

Customer and colleague satisfaction are central to our success. We expect clear measurements of satisfaction to be an important part of the feedback which improves our performance as individuals and as a company.

Digital Philosophy

The following statements represent the overall company philosophy and ethics covering the whole Corporation. Where the European Management Team has stated more detailed directives, these should be used for specific guidance.

Some philosophy and ethics statements are similar or even identical. In order to represent the original documents as authentically as possible, we do not eliminate those redundancies in this booklet.

Honesty

We want to be not only technically honest, but also to make sure that the implication of what we say and the impressions we leave are correct. When we make a commitment to customers or to employees, we feel the obligation to see that it happens.

Profit

We are a public Corporation. Stockholders invest in our Corporation for profit. Success is measured by profit. With success comes the opportunity to grow, the ability to hire good people, and the satisfaction that comes with meeting your goals. We feel that profit is in no way inconsistent with social goals.

Quality

Growth is not our primary goal. Our goal is to be a quality organization and do a quality job which means that we will be proud of our product and our work for years to come. As we achieve quality, growth comes as a result.

The product we are selling includes the engineering, the software, the manufacturing, and the services, which include field service, software support, sales, order processing, training, and manuals.

Responsibility

Plans are proposed by managers or teams. These plans may be rejected until they fit Corporate goals or until the Corporate Executive Committee feels confident in the plans. But when they are accepted, they are the responsibility of those who proposed them. The impetus for the plan may come from outside the group making the proposal, but when it is accepted, the proposal is the responsibility of the one who proposed it. Others who need to participate in plan implementation are expected to support approved plans.

Management

We particularly want to be sure that line management jobs are clear and well defined. Because so many people are dependent on the plans of line managers, it is very important that their plans have regular automatic measurements built into them. Meeting financial results is only one measure of a plan; other measures are satisfied customers, development of people, meeting long range needs of the Corporation, development of new products, opening new markets, and meeting the commitments made to others in the Company. We believe that our commitment to planning assures our freedom to act.

Society

We are committed as a Corporation to take affirmative action in providing equal opportunity for employment and promotion for persons regardless of race, color, creed, age, or sex. We encourage all employees to take responsibility in community, social, and government activities. We are always open for proposals as to what the Corporation or an individual on Corporation time may want to do in these areas. However, activities done on Company time or with Company funds should have a formal proposal including ways of regularly measuring success toward goals.

Environment

As good citizens, we believe we have a responsibility to keep our environment free of pollution and to set an example.

Customers

We must be honest and straightforward with our customers and be sure that they are not only told the facts, but that they also understand the facts.

To the best of our knowledge and ability, we want to be sure that the products we sell solve the needs of the customer even when the customer is inexperienced. We want our products and services to meet the customer's expectations, and to do this we must clarify in advance all of those expectations in a way that the customer will understand. When we sell a product to a customer, we want to be sure that the Corporation fulfills the obligations we took on with the sale. We sell our Corporation, its products and its services, not a single individual. We must be sure all Digital commitments are met.

Suppliers

We wish to be viewed by suppliers as a desirable customer. Business transactions with suppliers will be conducted on an honest, fair and open basis. Suppliers and potential suppliers will be treated courteously and given an opportunity to present their goods and services for consideration. Competition is encouraged. Our business ethics require that our employees do not accept from suppliers any gifts, gratuities, or entertainment that exceed common courtesy or are of nominal value.

Competitors

We never criticize the competition publicly. We sell by presenting the positive features of our own products. We want to be respectful of all competition, and collect and analyze all public information about competitors. When we hire people from competitors, we should never ask them for confidential, competitive information, nor should we use confidential literature they may have taken with them.

Simplicity and Clarity

We want all aspects of Digital to be clear and simple, and we want simple products, proposals, organization, literature that is easy to read and understand, and advertisements that have a simple, obvious message. We have thousands of employees and many thousands of customers. We have to keep things simple to be sure that all work together. Our decisions must always consider the impact on the people who will be affected by them.

Standard Products

Standard products are the base of our business. At times, in certain areas, we will invest in software and hardware specifically for special markets. But we should never lose sight that the base of our business is our standard products.

Complementary Solutions Organisations

Selling with and through Complementary Solution Organisations (CSOs) is an integral part of our strategy. CSOs are important to us because our customers' demand for application products, expertise and services is broader than we can develop. With CSOs, we provide an extensive portfolio of complete solutions to address customers' needs. The investment that CSOs make in their own products also makes CSOs important to us. We respect CSOs who make significant investments, manage risks, and are successful in the marketplace.

The decision to sell directly or to support the CSO's offering is made independently by Digital. Our objectives are to identify the best solution that is available to solve our customer's business problem, independent of its source and ownership, and to market the product in an efficient manner. We also recognise the importance of the CSO's effort, and we reward our sales people for introducing and selling their products as well as Digital products.

We share the effort with our CSOs to better understand what the customer needs and how the customer wants to buy. We recognise a mutual responsibility to understand and improve customer satisfaction and anticipate and plan for changes in the marketplace. The relationship with our CSOs is based on the value contributed by each party and is strengthened by mutual planning and open communication. When we do compete with our CSOs, we do so openly and fairly and the strength of our relationship allows us to understand each other and overcome occasional conflicts.

Personal Development

We encourage people to develop technical skills, breadth of knowledge, and expertise in a specific area. We also encourage people to develop supervisory and management skills. We believe that individual discipline should be self generated.

Promotion

We promote people according to their performance, not only their technical ability but also their ability to get the job done and to take the responsibility that goes with the job. Ability is measured not only by past results, but also by attitude and desire to succeed. Performance results are also used to decide whether a person should remain in his or her current job.

Hiring from Customers

We should be exceedingly careful when hiring employees from customers. Sometimes this is reasonable and desirable; but we should do it with all caution, and by being sure that the employee first tells the customer.

First Rule

When dealing with a customer, a supplier, or an employee, do what is "right" to do in each situation.

Digital Business Ethics

Honesty and personal responsibility are the foundation of Digital's operating principles. We will conduct our business in every country, in a way that instills confidence in our customers, suppliers, and employees that Digital will fulfill its commitments. In addition, we will refrain from any action that will raise questions about Digital's Business Ethics.

Since Digital, an American-based company, conducts business in many countries, we will conduct all worldwide activities well within the standards of U.S. Business Ethics. We will, of course, comply fully with local laws in all countries.

Each Digital employee represents the Company and must conform to the above principles. When any action seems in any way questionable, the employee should consult with his/her supervisor as to the appropriateness of the action. This process should continue upwards in the Company until the appropriateness of each action is assured by senior managers. In this process, all decisions should be written down, so that there is a clear record of the process.

Digital wants to be proud of every action taken by employees. We want to surface every borderline issue so that decisions are made in an open and conscious way.





Local Laws

Digital will comply with local law, regardless of custom. We want to be good citizens in every country where we operate, and we expect every employee to do so.

Imports/Exports - We will declare the material imported into every country honestly and correctly by executing the required forms and paying the assessed duties. Digital will not import materials without an appropriate license. Of course, we will not make direct or indirect payments or bribes to customs agents, regardless of whether this is a local custom that is viewed as normal.

Work Permits and Visas - We will comply with all regulations regarding visa and work residency permits, and will honestly declare the presence of our personnel in any country.

Currency Regulations - Digital will transfer funds in strict accordance with the requirements and restrictions of each country and no employee should become involved in any process to violate these.

Taxes - We believe in minimizing tax expense in conformance with all tax laws, while paying all taxes, duties, and levies for which we are liable. Every employee has a similar responsibility to pay all taxes and duties that are required in each country. That means that the full measure of employee compensation, including pay and allowances, should be reported to the appropriate government authority, and the proper measure of taxes will be withheld and paid. All required tax returns, to an employee's home country as well as the employee's country of

residence, must be filed on time and accurately reflect the full amount of taxable compensation.

Conducting Business

Digital follows local custom except where it is in conflict with U.S. business ethics, U.S. business practices, U.S. law, or Digital policies.

Business Inducements - We will make no payoffs, bribes, illegal contributions, or perform any improper acts in any country. Digital insists on refusing orders where such practices are customary or expected. We will not knowingly have a business relationship with any representative who violates this guideline. Digital will not pay a "Finder's Fee" for the same reasons.

Entertainment and Gifts - Modest entertainment of our customers is regarded as one phase of establishing an effective relationship. Entertainment at dinners and sporting events are appropriate, and should be conducted tastefully and in a manner to promote good communications between the customer and our Company. A small gift (less than $25) may also be appropriate for the same purpose. Any entertainment that bestows valuable benefits upon the recipient is definitely not allowed.

Digital employees and their family members must not accept any gratuities or gifts that go beyond the common courtesies, or which exceed a nominal value from a customer, supplier, or anyone else having a business relationship with the Company. Anyone receiving such a gift should immediately turn it over to his/her supervisor so that the appropriate action can be taken. Our agents and representatives must follow the same practice.

Government Officials & Public Service Officials - In many countries it is important to establish informal, friendly relationships with government and public service officials. The same practices that are appropriate with customers are appropriate with these officials, so long as they are in conformance with local laws.

Company Assets and Bank Accounts - The preservation of Company property is the direct responsibility of the employee who has control of the asset. These assets include intangibles, such as technology, information, and ideas, as well as equipment, facilities, and supplies. The age of an asset, its physical condition, or its status on the Company books does not change this responsibility. Employees in control of Company assets should insure that disposition and conversions follow Company procedures. Property received in the sale or disposition of assets must be turned over to the Company and cash must be deposited in a properly authorized Company account.

Accurate Reporting - Employees responsible for reporting data must do so accurately and honestly. Financially oriented data must also comply with the Company's accounting policies and controls. Presentations of data should fairly present all of the facts in a way that does not intentionally mislead or misinform.

Suppliers and Sub-Contractors - As defined in our Purchasing Policies, business transactions with suppliers and sub-contractors should be conducted on a free and open basis. Alternative suppliers should be permitted to compete openly and fairly, so that the procurement choice can be objectively established as the one most favorable to Digital. We want suppliers to view Digital as a desirable and fair customer. Any employee who has any personal relationship with a supplier should disqualify himself/herself from the decision-making process with respect to that supplier.

Sales Agents - In some limited circumstances we may pay for legitimate sales services which go beyond the mere introduction of a potential customer. The fee is defined by our sales policy, and is determined by the value of the services performed. The contractual terms of such relationships must be in writing and must be approved by the Corporate Law Department.

Customers

We must be honest and straightforward with our customers and be sure that they are not only told the facts, but that they also understand the facts.

To the best of our knowledge and ability, we want to be sure that the products we sell solve the needs of the customer, even when the customer is inexperienced. We want our products and services to meet the customer's expectations, and to do this we must clarify in advance all of those expectations in a way that the customer will understand. When we

sell a product to a customer, we want to be sure that the Corporation fulfills the obligations we took on with the sale. We sell our Corporation, its products, and its services, not a single individual. We must be sure all Digital commitments are met.

Competitors

We never criticize the competition publicly. We sell by presenting the positive features of our own products. We want to be respectful of all competition, and collect and analyze all public information about competitors. When we hire people from competitors, we should never ask them for confidential, competitive information, nor should we use confidential literature they may have taken with them.

Legal Restrictions - These ethical and moral concepts must be the same for our business lives as they are for our personal lives. There is no separate or less restrictive business morality. Additionally, there are a number of legal restrictions on how we may conduct business covering many diverse subjects such as financial reporting, competition, pricing, employee relations, etc. Our Corporate or Area Law Departments are available to assist you in complying with these.

Personal Activities

Leadership - Every manager must set an excellent example for the people working in his/her group. In remote locations, the local manager, as the senior Digital representative, has a major responsibility to provide an example for all employees at that location.

Personal Style - We expect Digital employees to be honest, straightforward, helpful and economical. Digital standards call for moderation in travel and entertainment styles, regardless of the employee's personal style.

Personal Business Ventures - Digital employees must not act in any manner inimical to the interests of the Company. We expect all employees to avoid any conflict of interest in their private activities, and to avoid activities that demand so much time that they adversely affect an employee's ability to perform effectively for Digital. Personnel Policy, section Conflicts of Interest, states in general terms that employees should not create on appearance of "divided loyalty", and that the Company "believes that employees should not have financial interests in competitors".

Specific restrictions apply to officers. Personnel Policy specifically restricts officers from "having any financial interests in competitors". Officers and members of their households shall not invest, directly or indirectly, in competitors. For example, investments in "venture-capital" or research and development partnerships, etc. which in turn invest in Digital's competitors, are prohibited indirect participations. Investments in "special-situation" (undiversified) mutual funds which invest in Digital's competitors are similarly prohibited.

Outside Boards - An officer must have authorization from the Executive Committee before accepting any position on the governing board of any outside organization. Other employees must have written authorization from their Vice President before accepting any position on the governing board of any outside organization if the position poses a possible conflict of interest or may demand so much time that the employee's ability to perform effectively for Digital is adversely affected. If an employee serves or wishes to serve on the governing board of any outside organization, he or she should refer to the Conflicts of Interest section of the Personnel Policy which contains guidelines for employees serving in that capacity.

Part-time Employment - Any Vice President or employee reporting to a Vice President must have written approval from the President before accepting any part-time employment outside of Digital. In signing the Employee Agreement upon joining Digital, each employee has agreed not to act on behalf of any other person or organization which is engaged in activities similar to or competitive with Digital.

Digital Equipment Corporation International (Europe)

European Headquarters

12, Avenue des Morgines, C.P. 176, 1213 Petit-Lancy 1, Geneva - Switzerland
Telephone +41 (22) 87 41 11 (as of April 21, 1989: +41 (22) 709 41 11), Telex 422 593

DIGITAL COMPETENCE CENTRE FOR SERVICE INDUSTRIES
Digital Equipment Co. Ltd
McColl Building
64 66 Wigmore Street
GB-London W1H 9DJ
Tel. +44 (01) 935 7791, Telex 918241

DIGITAL COMPETENCE CENTRE FOR NETWORKS AND TELECOMMUNICATIONS
Digital Equipment (Europe) Sarl
Route des Crêtes
Sophia Antipolis
F-06961 Valbonne
Tel. +33 92 95 51 11, Telex 461 837

DIGITAL COMPETENCE CENTRE FOR MANUFACTURING INDUSTRIES
Digital Equipment GmbH
Am Schatzbogen 56-58
D-8000 Munchen 82
Tel. +49 89 42 09 10

DIGITAL COMPETENCE CENTRE FOR PUBLIC SECTOR
Digital Equipment Corporation
12, avenue des Morgines
CH-1213 Petit-Lancy 1
Tel. +41 (22) 87 41 11
(as of April 21, 1989: +41 (22) 709 41 11)
Telex 422 593

AUSTRIA
Digital Equipment Corp. Gesellschaft mbH
HEAD OFFICE: VIENNA
Vosendorfer Nordring 2,
2334 Vosendorf-Sud/SCS
Tel. (222) 6901-0, Telex 134994

BELGIUM
Digital Equipment NV/SA
HEAD OFFICE: BRUSSELS
Luchtschipstraat 1 - 1, rue de l'Aéronef,
1140 Evere (Bruxelles)
Tel. (2) 244 71 11, Telex 25297

COUNTRY DEVELOPMENT GROUP
Les Epinettes, 2, rue Gaston Crémieux,
91004 Evry, France
Tel. (1) 60 76 51 11, Telex 691 840

DENMARK
Digital Equipment Corp. A/S
HEAD OFFICE: COPENHAGEN
Sandtoften 9, 2820 Gentofte
Tel. (2) 88 96 66, Telex 37690

FINLAND
Digital Equipment Corporation Oy
HEAD OFFICE: HELSINKI
Niittymaentie 7, Niittykumpu,
P.O. Box 16, 02201 Espoo
Tel. (0) 434 41, Telex 122324

FRANCE
Digital Equipment France
HEAD OFFICE: EVRY
Les Epinettes, 2, rue Gaston Crémieux, 91004 Evry
Tel. (1) 60 76 51 11, Telex 691840

GERMANY(BRD)
Digital Equipment GmbH
HEAD OFFICE: MUNICH
Freischützstraße 91, 8000 München 81
Tel. (89) 95 91-0, Telex 5215780

GREECE
Digital Equipment Corporation Hellas
HEAD OFFICE: ATHENS
Kifissias 32, 15125 Amaroussion, Attika
Tel. (1) 68 33 569

IRELAND
Digital Equipment (Ireland) Ltd.
HEAD OFFICE: DUBLIN
Park House, North Circular Road, Dublin 7
Tel. (1) 38 54 33, Telex 31023

ISRAEL
Digital Equipment (DEC) Ltd.
HEAD OFFICE: HERZLIYA
Acadia Junction, 46120 Herzliya
Tel. (52) 593 222, Telex 342563

ITALY
Digital Equipment S.p.A.
HEAD OFFICE: MILAN
Viale Fulvio Testi 11, 20092 Cinisello Balsamo - Milano
Tel. (2) 61 79 61, Telex 333435

LUXEMBURG
Digital Equipment S.A.
HEAD OFFICE: LUXEMBURG
138, Bld de la Pétrusse, 2330 Luxembourg
Tel. (352) 49 64 21, Telex 60184

MIDDLE EAST
Digital Equipment Co. Ltd
Digital Park, Worton Grange,
Imperial Way, Reading RG2 OTE, United Kingdom
Tel. (734) 86 87 11, Telex 84 83 27

THE NETHERLANDS
Digital Equipment BV
HEAD OFFICE: UTRECHT
Europalaan 44, 3526 KS Utrecht
Tel. (30) 83 91 11, Telex 40370

NORWAY
Digital Equipment Corporation AS
HEAD OFFICE: OSLO
Ammerudveien 22, 0958 Oslo 9
Tel. (2) 16 02 90, Telex 76903

PORTUGAL
Digital Equipment Portugal Lda
HEAD OFFICE: LISBON
Empreendimento Torres das Amoreiras,
Av. Eng. Duarte Pacheco, Torre 1 (9th floor),
1000 Lisboa
Tel. (1) 65 80 51, Telex 64629

SPAIN
Digital Equipment Corporation SA
HEAD OFFICE: MADRID
Cerro del Castañar 72, 28034 Madrid
Tel. (1) 734 10 00, Telex 42192

SWEDEN
Digital Equipment AB
HEAD OFFICE: STOCKHOLM
Allén 6, 17289 Sundbyberg
Tel. (08) 733 80 00, Telex 17050

SWITZERLAND
Digital Equipment Corporation SA/AG
HEAD OFFICE: ZURICH
Schaffhauserstraße 144, 8302 Kloten/ZH
Tel. (1) 816 91 11, Telex 56059

UNITED KINGDOM
Digital Equipment Co. Ltd.
HEAD OFFICE: READING
Digital Park, Worton Grange, Imperial Way,
Reading RG2 0TE
Tel. (734) 86 87 11, Telex 848327